

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti konkrétního projektu

Feasibility study of a particular project

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

DUDYCHA

JAN

2020

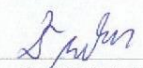
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Dudycha	Jméno:	Jan	Osobní číslo:	423434
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Studie proveditelnosti konkrétního projektu		
Název diplomové práce anglicky:	Feasibility study of a particular project		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem DP je vytvořit studii proveditelnosti k uvažovanému projektu, posoudit realizovatelnost a smysluplnost projektu.</p> <p>PŘÍNOS PRÁCE: Diplomovou práci je možné využít jako podklad pro samotné investiční rozhodnutí.</p> <p>OSNOVA:</p> <p>Teoretická část: Projekt; Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix; Finanční plán a analýza projektu; Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu; Harmonogram projektu</p> <p>Praktická část: Studie proveditelnosti k uvažovanému projektu</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>(1) TETŘEVOVÁ, Liběna. Financování projektů. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 9788086946092.</p> <p>(2) VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 9788001040010</p> <p>(3) KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.</p> <p>(4) NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 8024703920.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc., ČVUT v Praze, Fakulta stavební		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	13. 12. 2018	Termín odevzdání diplomové práce:	2. 5. 2019
Platnost zadání diplomové práce:	30. 09. 2020		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>25. 4. 2019</u> Datum převzetí zadání	<u></u> Podpis studenta(ky)
---	---

DUDYCHA, Jan. *Studie proveditelnosti konkrétního projektu*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 09. 01. 2020

Podpis:

Poděkování

Tímto chci poděkovat vedoucímu práce panu doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc., za kvalitní vedení mé diplomové práce. Dále chci poděkovat majiteli 360ball centra panu Javierovi de La-Chicovi, který poskytl cenná data k této diplomové práci. A také celému týmu 360ball z Jihoafrické republiky.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá studií proveditelnosti na vytvoření 360ball centra v Praze. 360ball je raketový sport, původem z Jihoafrické republiky, který hrají dva až čtyři hráči na kruhovém kurtu. Cílem diplomové práce je vytvořit studii proveditelnosti na daný projekt a zhodnotit efektivnost a smysluplnost projektu. Tato studie má pomoci investorovi při rozhodování, zda daný projekt realizovat, či nikoliv. Práce je dělena do dvou částí. Teoretická část má za úkol uvést čtenáře do projektového řízení a do studie proveditelnosti. Praktickou část tvoří studie proveditelnosti, jejíž obsahem je představení záměru, analýza trhu, marketingový výzkum, marketingová strategie, umístění projektu či materiálové vstupy a organizace lidí. Na závěr přicházejí klíčové kapitoly jako finanční plánování, finanční analýza a zhodnocení projektu. Součástí studie je i marketingový výzkum, který byl realizován kvantitativní metodou-dotazníkové šetření.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti, projekt, projektové řízení, investice, investiční záměr.

Abstract

The diploma thesis is focused on feasibility study of the 360ball centre project. 360ball is a racket sport, invented in South African Republic. It is played by two or four players on the circular court. The aim of this diploma thesis is to create feasibility study of a particular project and evaluate it's effectiveness and it's feasibility. The feasibility study provides background data for decision making, whether realize the project, or not. Diploma thesis is divided into two parts. Theoretical and practical. The aim of the theoretical part of the diploma thesis is to initiate readers into project management and feasibility studies. Practical part is focused on the feasibility study of opening 360ball centre. This part describes project itself. It also includes a market analysis, marketing strategy, location of the project, material inputs and organization of human resources. It also includes the key chapters such as financial analysis and project evaluation.

Key words

Feasibility study, project, project management, investments, investment plan.

Obsah

Úvod.....	5
1. Projektové řízení.....	7
1.1. Vznik a vývoj projektového řízení.....	7
1.2. Projekt.....	7
1.2.1. Zainterесované strany projektu.....	8
1.2.2. Klasifikace projektu	8
1.2.3. Životní cyklus projektu	9
2. Studie proveditelnosti.....	11
2.1. Obsah studie proveditelnosti.....	11
2.1.1. Pozadí projektu.....	12
2.1.2. Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix	12
2.1.3. Strategie projektu.....	15
2.1.4. Marketingový mix.....	16
2.1.5. Suroviny, materiálové vstupy	18
2.1.6. Umístění projektu.....	18
2.1.7. Technické řešení projektu	19
2.1.8. Lidské zdroje	19
2.1.9. Implementační plán.....	19
2.1.10. Analýza rizik.....	20
2.1.11. Finanční analýza	22
2.1.12. Ekonomické hodnocení projektu a financování investice.....	23
3. Shrnutí projektu	28
4. Zhodnocení projektu	30
5. Představení záměru.....	30
5.1. 360ball	30
5.1.1. Pravidla	31
5.1.2. Vybavení	32
5.1.3. Kurt.....	32
5.2. Poslání, vize a strategické cíle	33
5.3. Umístění.....	34
5.4. Hlavní předmět činnosti a provozní postupy	36
6. Analýza trhu.....	36
6.1. Konkurenční prostředí.....	38

6.1.1.	Přímá konkurence.....	38
6.1.2.	Nepřímá konkurence.....	39
6.2.	Zákazníci.....	40
6.3.	Dodavatelé.....	40
6.4.	Potenciální konkurenti.....	40
6.5.	SWOT analýza.....	41
6.6.	Marketingový výzkum.....	41
6.6.1.	Metodika.....	41
6.6.2.	Výzkum.....	42
7.	Marketingová strategie.....	45
7.1.	Cílový zákazník.....	45
7.2.	Marketingový mix.....	45
7.2.1.	Produkt.....	45
7.2.2.	Cena.....	46
7.2.3.	Propagace.....	47
7.2.4.	Distribuce.....	47
8.	Suroviny, materiálové vstupy.....	47
8.1.	Výběr dodavatelů.....	48
9.	Lidské zdroje a organizace práce.....	48
9.1.	Vedení společnosti.....	48
9.2.	Zaměstnanci.....	49
9.3.	Organizační struktura.....	49
9.4.	Provozní směrnice.....	50
10.	Implementační plán projektu.....	50
11.	Analýza rizik.....	52
12.	Finanční plán.....	55
12.1.	Pořizovací náklady.....	56
12.2.	Režijní náklady.....	57
12.3.	Souhrn nákladů.....	60
12.4.	Plán tržeb.....	61
13.	Finanční analýza.....	64
13.1.	Výkaz zisku a ztráty.....	64
13.2.	Cashflow.....	65
14.	Hodnocení projektu.....	67
15.	Závěrečné zhodnocení.....	68
	Závěr.....	69

Seznam literatury	70
Seznam obrázků.....	73
Seznam tabulek	74
Seznam grafů	75
Seznam schémat.....	75
Seznam příloh	76

Úvod

V dnešní době panuje v řadě odvětví vysoká konkurence, která nutí firmy neustále obměňovat, či inovovat své produkty. Takové investice s sebou nesou určité riziko, proto byly vytvořeny metody, jak předejít ztrátám ze špatných investic. Jedním takovým nástrojem je studie proveditelnosti, která usnadňuje manažerům, investorům rozhodování, zda danou investici realizovat, či nikoliv. Studii proveditelnosti lze označit jako technickoekonomickou studii, která má za úkol zhodnotit ekonomickou efektivnost daného projektu.

Cílem této práce je vytvořit studii proveditelnosti k uvažovanému projektu a posoudit smysluplnost a realizovatelnost projektu. Na základě toho byly stanoveny dva předpoklady:

Předpoklad č. 1:

Investiční záměr je z ekonomického i praktického hlediska realizovatelný a smysluplný.

Předpoklad č. 2:

Investiční záměr je atraktivní pro zákazníky.

Práce je dělena do dvou částí, praktická část a teoretická část. Teoretická část uvádí čtenáře do projektového řízení a studií proveditelnosti a dalších oborů. Tato část sumarizuje poznatky různých autorů z různých oborů jako je například projektové řízení, marketing, řízení rizik, či finanční řízení. Všechny tyto poznatky byly následně využity v praktické části této práce. Praktickou část tvoří samotná studie proveditelnosti na otevření 360ball centra v Praze. 360ball je raketový sport, pro dva až čtyři hráče, který se hraje na kruhovém kurtu. Tento sport pochází z Jihoafrické republiky. Zde jej vymysleli počátkem 80. let bratři Collinsovi. V České republice prozatím neexistuje žádný kurt na 360ball a tento projekt by to mohl změnit. Obsahem praktické části je představení investičního záměru, analýza trhu, včetně marketingového výzkumu, umístění projektu, materiálové vstupy, implementační plán projektu, organizace lidských zdrojů a nechybí ani analýza rizik. Vzhledem k tomu, že většina projektů s sebou nese určité riziko, autor práce se rozhodl pracovat se třemi scénáři. Realistický, optimistický a pesimistický scénář. Scénáře mají snížit riziko nadhodnocení, či podhodnocení vstupních dat.

Na základě předchozích kapitol jsou stanoveny náklady na realizaci, včetně provozních nákladů a to ve všech zmíněných scénářích. Poté jsou stanoveny očekávané tržby, včetně prognóz vývoje tržeb. Na to navazuje finanční analýza, včetně ekonomického zhodnocení projektu a pomocí vybraných metod hodnocení investic. Výsledky jsou opět vyhodnoceny na základě scénářů. Závěr studie obsahuje závěrečné shrnutí celého projektu, včetně doporučení, zda projekt přijmout, či nikoliv.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Projektové řízení

Cílem této kapitoly je uvést čtenáře do projektového řízení, vysvětlit základní pojmy a principy fungování. Kapitola také obsahuje vznik a vývoj projektového řízení, dělení dle klasifikace a v neposlední řadě životní cyklus projektu.

1.1. Vznik a vývoj projektového řízení

Definice projektového řízení vychází z klasické definice managementu. Lze jej tedy definovat jako *„souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů“* (Kerzner, 1998, s. 17). Druhá definice vychází ze sdružení projektových manažerů PMI, jenž popisují projektové řízení jako *„aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby splnily požadavky projektu“* (PMBOOK guide, 2017, in Svozilová, 2011, s. 19). Obě definice jsou formulovány jinak, nicméně podstata zůstává stejná.

Dle Vytlačila (2008, s. 7-8) lze počátky projektového řízení spatřit po druhé světové válce, kdy narostla složitost vyvíjených technických systémů. Druhá světová válka zapříčinila zrychlený vývoj nových technologií, jež umožňovaly vyrábět například nové druhy zbraní. Autor zde zmiňuje vývoj atomové bomby. Postupně se nové technologie rozšířily i do nevojenského sektoru, ať už to je letectví či vesmírný výzkum. S vývojem se pojí i náklady, které neustále rostly kvůli dražším technologiím a kratším termínům dokončení. Proto bylo potřeba zvážit svoji výrobovou strategii, neboť několik nezdarů mohlo vést k likvidaci. Tomu se firmy snažily předcházet náročnými rozhodovacími metodami. Po druhé světové válce také roste konkurence, jenž nutí výrobce čím dál častěji obměňovat či inovovat jejich produkty. To vedlo k zavedení nových metod, jak dosahovat svých cílů v určitém čase a za stanovených nákladů. Vývoji projektového řízení napomohl i růst výkonu počítačů, které umožňují aplikaci složitých plánovacích a rozhodovacích metod.

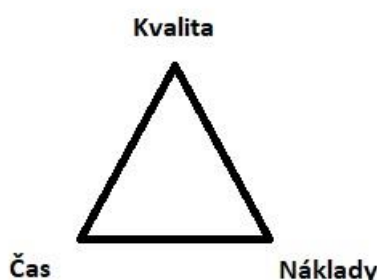
1.2. Projekt

Pojem projekt se dříve chápal v projektové praxi jako námět, návrh, plán a komplexní zhotovení daného úkolu. Toto pojetí vedlo k myšlence, že jde o komplexní dokumentaci, která slouží k posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnosti návrhu objektu i k jeho realizaci. V dnešní době se ovšem vychází z anglosaského pojetí „project“, jenž klade důraz na celý tvůrčí proces, nikoliv pouze na výsledek, tedy projektovou dokumentaci. Z toho plyne, že projekt musí mít konkrétní cíl, jasně danou strategii, která k němu povede, určené zdroje nutné k realizaci, stanovené náklady a předpokládané přínosy z realizace. To vše časově ohraničeno. (Němec, 2002,

s. 11). Projekt lze tedy definovat jako „cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení“. Dle Svozilové (2011, s. 21-22) je projekt jakýkoli sled úkolů, jenž jsou řádně řízeny a mají stanovený svůj začátek a konec. Autorka také uvádí, že projekty se staly běžnou součástí života. Jako projekty ze života uvádí například přestavbu domu či přípravu oběda. Němec (2002, s. 12) k výše zmíněným vlastnostem projektu přiřazuje i jedinečnost a neopakovatelnost.

Dle Doležala, Máchala a Lacka (2012, s. 66.) je úspěšnost každého projektu dána tzv. trojimperativem, což je trojrozměrný cíl tvořený třemi vrcholy. Náklady, časem a kvalitou. To znamená, že výstup projektu musí být dokončen v daném čase s patřičnou kvalitou a v mezích stanovených nákladů. Aby mohl být projekt považován za úspěšný, je třeba nalézt rovnováhu mezi všemi třemi cíli.

Obrázek 1: Základny projektového řízení



(Doležal, Mácha a Lacko, 2012, s. 66, upraveno autorem)

Svozilová (2011, s. 23) kvalitu nahrazuje dostupností zdrojů, které jsou projektu přiděleny.

1.2.1. Zainterесované strany projektu

Mezi zainterесované osoby tzv. stakeholders lze zařadit všechny osoby či organizace, které se aktivně podílejí na projektu. Jako příklad lze uvést: zadavatel projektu, investor, uživatel či realizátor. Každý z účastníků nebo skupin má své individuální cíle, proto je důležité zajistit soulad s globálními cíli projektu, což podpoří celkovou úspěšnost projektu. Identifikace stakeholders je jedním z prvních úkolů v přípravě a plánování projektu (Svozilová, 2011, s. 26).

1.2.2. Klasifikace projektu

Z předešlých příkladů projektů (vývoj atomové bomby či příprava svátečního oběda) je jasné, že tyto dva projekty jsou nesrovnatelné z hlediska rozsahu, nákladů a času. Proto je účelné projekty rozdělit do určitých kategorií.

Němec (2002, s. 12) projekty rozděluje do tří kategorií:

- Komplexní
- Speciální
- Jednoduché

Do komplexních projektů řadí dlouhodobé projekty na 10 a více let. Mají značný počet činností, vysoké náklady, využívají velké množství zdrojů a jejich součástí je vysoký počet subprojektů (dílčích projektů). Speciální projekty jsou střednědobého charakteru do 10 let a mají nižší rozsah činností. Jako poslední autor řadí jednoduché projekty, které trvají pouze několik měsíců. Vyznačují se jednoduchým cílem, často zhotovitelným jedinou osobou.

Autor dále dělí projekty dle jejich obsahu nebo účelu:

- Spojené s výstavbou – všechny projekty, kde je nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajících projektů.
- Výzkumné a vývojové – projekty řešící inovace.
- Technologické – projekty, které zavádějí nové technologie.
- Organizační – projekty zaměřené na změny určitých struktur, systémů řízení nebo organizaci významných akcí.

1.2.3. Životní cyklus projektu

Každý projekt má svůj životní cyklus. Je třeba brát v potaz, že každý projekt je jedinečný, proto je v následující kapitole popsán obecný model. V praxi je potřeba model přizpůsobit cílům projektu, strategii a odvětví, ve kterém se projekt pohybuje (Máchal, Ondrušová a Presová, 2015, s. 104).

Dle Svozilové (2011, s. 37) má životní cyklus za úkol rozdělit aktivity do časově logického sledu, čímž vytváří podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Účastníci jsou tedy lépe orientováni v jakém stádiu se projekt nachází, to zvyšuje pravděpodobnost úspěchu. Obecně lze definovat, že fáze životního cyklu obsahují, jaký typ práce má být vykonán v jednotlivých stádiích projektu, jaké konkrétní výstupy generují jednotlivé fáze a kdo a kdy se v nich zapojuje.

Němec (2002, s. 68) rozděluje cyklus na čtyři fáze. Předinvestiční, investiční, fáze provozu a vyhodnocení. V předinvestiční fázi je třeba vyjasnit, v čem spočívá problém, co se bude řešit a čeho chce projekt dosáhnout. Tato fáze napomáhá předejít špatné investici a s tím spojeným ztrátám finančních zdrojů. Vytlačil (2008, s. 92) doplňuje, že je nutné analyzovat více variant projektu, vyhodnotit je a následně vybrat ten pravý. Autor dále dělí předinvestiční fázi na studii o příležitostech, předběžnou technickoekonomickou studii proveditelnosti a konečnou studii

proveditelnosti. Cílem studie o příležitostech je identifikovat vhodné investiční příležitosti. Napomáhá přilákat potencionální investory. Výstupem studie je podnět, případně námět záměru na projekt.

V předběžné studii proveditelnosti je detailnější studie, která určuje, zda je projekt vhodný k dalšímu rozpracování. Tato studie se zpracovává proto, že studie proveditelnosti je velmi časově náročná a nákladná. Posuzuje se zde, zda byly zváženy všechny alternativy, zda je projekt proveditelný ve všech fázích, jestli je projekt atraktivní pro investory. Výstupem je informace, na základě které se rozhoduje, zda bude zpracována komplexní studie proveditelnosti. Poslední částí předinvestiční fáze je studie proveditelnosti, která ukazuje nejvhodnější cestu k realizaci projektu. Studie proveditelnosti je detailně rozebrána v následujících kapitolách (Vytlačil, 2008, s. 93-94).

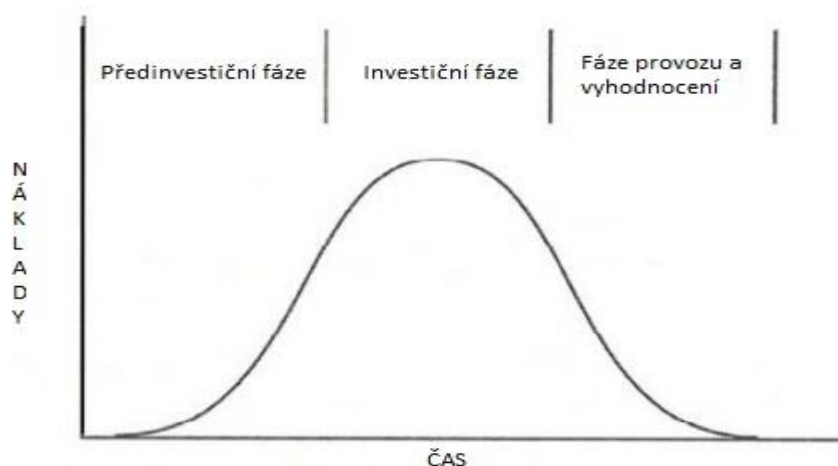
Investiční fáze je nejnákladnější fáze životního cyklu a má za cíl vytvořit projektovou dokumentaci, zajistit financování projektu, vytvořit projektový tým, vybrat umístění projektu, případně vykoupit pozemky. Jde tedy o právní, finanční a organizační zastřešení celého projektu. Výstupem této fáze je připravenost na uvedení do provozu (Němec, 2002, 69).

Vytlačil (2008, s. 99) nahlíží na provozní fázi z krátkodobého a dlouhodobého hlediska. V prvotní fázi se mohou objevovat problémy s technikou nebo nižší výkonností pracovníků v novém prostředí. Tyto problémy se dají odstranit již v investiční fázi. Z dlouhodobého hlediska je třeba brát v potaz strategii projektu a s tím spojené tržby a náklady. Změna v této fázi často vyžaduje další vysoké investice. To se dá opět eliminovat kvalitně zpracovanými studiemi v předinvestičních fázích.

Poslední fází je vyhodnocení celého projektu. Vyhodnocení by mělo proběhnout od zadání projektu až po předání uživateli. Vzhledem k tomu, že některé projekty trvají 10 a více let, je vhodné zaznamenávat poznámky již v průběhu. Konečné vyhodnocení by mělo obsahovat průběh a realizaci projektu, zhodnocení efektivnosti, vyhodnocení, jak byly využity zdroje, vyhodnocení technickoekonomické úrovně výstupu a v neposlední řadě financování celého projektu. Podrobné vyhodnocení napomáhá vyvarovat se chyb v dalších projektech (Němec, 2002, s. 111).

Následující obrázek č. 2 popisuje jednotlivé fáze z hlediska nákladů.

Obrázek 2: Životní cyklus projektu dle nákladů



(Němec, 2002, s. 25, upraveno autorem)

2. Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti (feasibility study) někdy se označuje jako technickoekonomická studie, je dokument, který poskytuje veškeré informace potřebné k investičnímu rozhodnutí vlastníka, případně k rozhodnutí potenciálního věřitele. Jak již bylo zmíněno, studie proveditelnosti je zasazena do předinvestiční fáze, ve které je nejnákladnější položkou. Cílem studie je zhodnotit veškeré varianty a posoudit smysluplnost, životaschopnost a realizovatelnost projektu. Je důležité, aby studie detailně popisovala, optimalizovala a hodnotila se všemi vyplývajícími specifiky. I negativní závěr studie je velkým přínosem, neboť jsou ušetřeny peníze, které by byly jinak investované do projektu. Zároveň je potřeba dávat pozor na to, která osoba nebo firma studii zpracovává, neboť objednatel, který přišel s tímto projektem, může podhodnotit nebo přecenit některá vstupní data. Proto rozsáhlé studie zpracovávají externí firmy (Sieber, 2004, s. 8, Vytlačil, 2008, s. 97).

2.1. Obsah studie proveditelnosti

Dle Sieberta (2008, s. 10-11), je důležité formální zpracování studie. Studie musí být přehledná, proto je třeba řadit ji dle postupných kroků. Vytlačil (2008 s. 6) dodává, že pro strukturu studie je vhodné využít metodiku UNIDO. Dle Němce (2002, s. 184) neexistuje žádná závazná struktura studie proveditelnosti, nicméně některé body by se měly vyskytovat v každé studii. Zde je obecný obsah studie proveditelnosti:

- Pozadí a historie projektu
- Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix

- Suroviny, materiálové vstupy
- Umístění projektu
- Technické řešení projektu
- Lidské zdroje
- Implementační plán
- Analýza rizik
- Finanční analýza
- Ekonomické hodnocení a financování projektu

2.1.1. Pozadí projektu

Pozadí tzv. background projektu slouží k popsání jeho podstaty. Jsou zde uvedeny základní myšlenky projektu, jako je zaměření, obsah a smysl celého projektu. Pozadí projektu popisuje, jaké služby/produkty projekt poskytuje, případně jaký problém řeší. Je zde uveden vlastník projektu, zpracovatel studie, objednavatel, případně investor. U velkých projektů se zmiňují osoby i dílčích částí projektu. Jsou zde uvedeny již proběhlé projekty, které mohou mít vliv na studii, případně je zde popsán historický vývoj celého projektu, pakliže nějaký existuje. Jde tedy o shrnutí klíčových dat k projektu (Vymětal, 2009, s. 70 a Sieber, 2004, s. 14).

2.1.2. Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix

Každý projekt může ztroskotat na špatně určeném segmentu zákazníků, případně nevhodně vybraných marketingových nástrojích. Proto je potřeba zabývat se analýzou trhu, zákazníků, analýzou poptávky, analýzou konkurenčních produktů. To poskytuje přehled o situaci na trhu. Z těchto dat je třeba stanovit správnou marketingovou strategii a využít vhodné marketingové nástroje. Tento marketingový mix by měl být obsažen v každé studii proveditelnosti, včetně výpočtu nákladů a výnosů na jejich využití (Scholleová, 2009, s. 30).

Aby bylo možné získat výše zmíněná data, je třeba provést marketingový výzkum, ve kterém jde především o získávání, analýzu a syntézu informací o trhu a prostředí, ve kterém bude projekt provozován. Marketingový výzkum se dělí na primární a sekundární. Primární neboli terénní výzkum, je sběr dat, který je uskutečněn poprvé. Využívají se metody jako je pozorování, dotazování či experiment (Kozel a kol., 2011). Naopak sekundární, někdy také označovaný jako výzkum od stolu, využívá již dostupné informace. Takovéto informace lze získat z externích či interních zdrojů, statistických úřadů, výročních zpráv firem, vědeckých časopisů, recenzí zákazníků apod. Tyto informace jsou dostupné ihned a za zlomek nákladů nutných pro sběr nových dat v případě

primárního výzkumu. Je tedy vhodné provést sekundární výzkum dříve, než ten primární. Cílem výzkumu je tedy definovat trh, identifikovat jeho segmenty a na základě všech informací odhadnout budoucí vývoj poptávky (Karlíček a kol., 2018, s. 88 a Stehlík a kol., 2006, s. 80).

Nyní je třeba definovat cílový trh pro nabízený produkt. Každý zákazník si přeje, aby mohl zakoupit produkt, který přesně odpovídá jeho potřebám, proto je důležité vědět, co je oním produktem, jaký je z hlediska kvality, co je jeho přidaná hodnota. To napomáhá určit, kdo je budoucí zákazník a jaký je jeho profil. Definováním trhu je tedy myšleno, detailně popsat jeho velikost, strukturu, konkurenci, poptávku, případně potenciál k růstu (Fotr, Souček, 2005, s. 35, Stehlík a kol., 2006 s. 80).

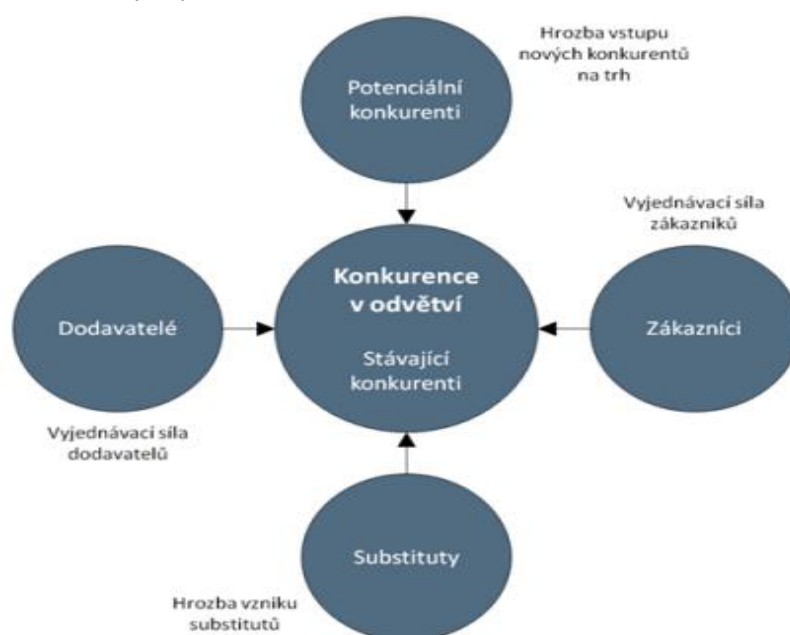
Žádný trh není zcela homogenní, obsahuje v sobě různé skupiny spotřebitelů mající odlišné potřeby a požadavky, proto je nutné segmentovat trh. Segmentací trhu je myšleno soustřeďování spotřebitelů do homogenních skupin dle určitých znaků jako například sociálně-demografické znaky-pohlaví a věk, geografické - národnost a region či psychologické - chování spotřebitele, styl života apod. Vybraný segment trhu tedy tvoří skupinu potenciálních zákazníků, kteří mají v podstatě stejné či podobné potřeby a požadavky a kteří budou podobně reagovat na určité marketingové nástroje (Stehlík a kol., 2006, s. 81).

Když je určen cílový segment trhu a poznán zákazník, je potřeba nalézt cestu, jakým způsobem produkt distribuovat. To se nazývá distribuční cesta. Existují dva druhy distribučních cest, přímá a nepřímá. Přímá cesta se vyznačuje tím, že produkt jde od výrobce přímo k zákazníkovi. Přímá cesta se často využívá v situacích, kdy výrobce chce mít přímý kontakt se zákazníkem. U nepřímé cesty se naopak využívá zprostředkovatel prodeje, například maloobchod či velkoobchod (Fotr a Souček, 2005, s. 36).

Velmi důležitou součástí studie je analýza konkurenčního prostředí. Cílem této analýzy je poznat své konkurenty. Ačkoliv se většina firem domnívá, že ji konkurenti ohrožují, ne vždy je tomu tak. Porter (1993, s. 246-247) uvádí, že existence konkurence může pomoci zvýšit vlastní konkurenční výhodu. Konkurenti často slouží jako měřítko srovnání, zvyšují stimulaci, podílejí se na nákladech rozvoje trhu, ale mohou i zvyšovat poptávku v odvětví. Nelze tedy konkurenci označit za špatnou, přesto je na místě ji znát a pečlivě sledovat. Kromě konkurence je vhodné zaměřit se i na potenciální vstupy nových konkurentů, substituty a celkově na socioekonomické prostředí. K tomu se využívá hned několik metod. PEST analýza v případě socioekonomického prostředí a v případě analýzy konkurence - Porterova analýza pěti konkurenčních sil. PEST analýza je zkratkou čtyř slov. Jde o analýzu politické, ekonomické, sociální a technologické situace v okolí vztahujícímu se k podnikatelskému projektu. Tato analýza má mnoho rozšiřujících variant. Porterova analýza pěti

konkurenčních sil viz obrázek č. 3, slouží k poznání konkurence, jak se chová, jaké má silné a slabé stránky, jaké jsou její plány, ale také slouží k určení tlaku substitutů, síly dodavatelů a odběratelů.

Obrázek 3: Porterova analýza pěti sil



(managementmania.com)

Určení budoucích dat považují autoři Vytlačil (2008, s. 114) a Petraková a kol., (1998, s. 43) za nejvýznamnější a zároveň nejsložitější část marketingového výzkumu. Jde o stanovení budoucího vývoje trhu, respektive stanovení poptávky. Poptávku je třeba určit na základě současného prodeje na určitém trhu, také je třeba odhadnout maximální možnou poptávku trhu neboli tržní potenciál. Předvídání budoucnosti je samozřejmě složité, nicméně využitím vhodných prognostických metod lze eliminovat riziko podhodnocení či nadhodnocení odhadu. Stehlík a kol., (2006, s. 85-86) upozorňují na potřebu stanovit na jaké období se má prognóza vytvářet. Krátkodobé prognózy napomáhají rozhodovat o struktuře výrobního a obchodního programu, např. o cenách, o propagačních akcích. Dlouhodobější prognózy sledují změny na trhu. Zabývají se změnou poptávky, změnou spotřebního chování, či změnou ve strukturách trhu. K prognózování vývoje se využívá celá řada metod, například expertní úsudek, Delfská metoda, metoda panelové diskuze, metoda historické analogie, metoda extrapolace časových řad. Vytlačil (2008, s. 115) metody doplňuje o metody koeficientu spotřeby a regresní modely.

Všechna získaná data představují základ pro vytvoření strategie projektu, jeho marketingové strategie, sestavení výrobního programu a také napomáhají při plánování materiálních i nemateriálních zdrojů (Vytlačil, 2008, s. 115).

2.1.3. Strategie projektu

Dle Jakubíkové (2008, s. 126-127) je výchozím bodem vypracování strategie projektu situační analýza a vytvoření prognózy vývoje trhu. Následujícím bodem je stanovení cílů a cest k jejich dosažení. Strategie projektu tedy udává, jaké prostředky a aktivity jsou potřebné k dosažení cílů. Tyto cíle určují požadovaný budoucí stav projektu. Stanovené cíle by měly být tzv. SMART, tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově omezené. Vytlačil (2008, s. 115) doplňuje, že v této fázi je nejprve nutné zanalyzovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, k čemuž slouží SWOT analýza, a až následně definovat cíle a strategie projektu. Jakubíková (2008, s. 126-127) popisuje tři základní strategie:

- Strategie minimálních nákladů
- Strategie diferenciacie produktu
- Strategie tržního výklenku

Dle Vytlačila (2008, s. 116) je základem strategie minimálních nákladů dosažení nižší úrovně nákladů než konkurence. Toho lze dosáhnout vysokým podílem na trhu, což zajišťuje velké objemy produkce a s tím spojené nižší jednotkové náklady. Předpokladem pro tuto strategii je využívání nejnovějších technologií, zlepšování interních procesů a využívání nízkonákladových distribučních cest. U této strategie hrozí, že se objeví jiná firma, která dokáže uspokojit zákazníky s ještě nižšími náklady.

Strategie diferenciacie těží především z jedinečnosti produktu. V této strategii se často využívá poskytování různých výhod spojených s produktem jako například doprava zdarma, instalace, poradenství apod. Diferenciacie je spojena s vyššími náklady, proto, aby byla strategie účinná, musí zákazník umět jedinečnost produktu ocenit. Jen díky tomu bude zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu (Karlíček a kol., 2018, s. 108-109).

Strategie tržního výklenku je zacílena na úzký segment trhu (mikrosegmentu). Strategie spočívá v zaměření se na úzké skupiny zákazníků, jenž mají relativně specifické potřeby. Základem je získání dominantního postavení v tomto mikrosegmentu, poté jsou zákazníci ochotni zaplatit relativně vyšší ceny za uspokojení jejich specifických potřeb (Karlíček a kol., 2018, s. 108-109).

Vytlačil (2008, s. 117) dělí další strategie z hlediska produktu a trhu, vychází přitom z Ansoffovy matice růstových strategií viz tabulka č. 1, řadí mezi ně:

- Strategie penetrace
- Strategie rozvoje trhů
- Strategie rozvoje produktů
- Strategie diverzifikace

Tabulka 1: Ansoffova matice

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

(Managementmania.com, upraveno autorem)

Tržní penetrace neboli proniknutí na trh, využívá tržního potenciálu produktu na stávajících trzích. Tato strategie spočívá ve snaze zvýšit užití produktu u stávajících zákazníků, získání nových zákazníků nakupujících u konkurence a získání zákazníků, kteří produkt nikdy nepoužívali. Podniky využívají zejména podporu prodeje. Za normálních okolností se jedná o poměrně málo rizikovou strategii, nicméně v období recese je tato strategie velmi riziková (Jakubíková, 2008, s. 137).

Strategie rozvoje trhu usiluje o rozšíření existujícího výrobku na nové trhy. Toho lze dosáhnout získáním nových tržních segmentů, například pomocí speciálních provedení produktu, jenž je určený pro konkrétní cílové osoby (Jakubíková, 2008, s. 138).

Strategie rozvoje produktu představuje uvedení nového produktu na stávající trh. Tyto produkty jsou buďto nově vyrobeny, nebo inovovány ve smyslu reálné tržní novinky nebo za pomoci rozšíření nabídky-vývojem nových provedení produktů (Jakubíková, 2008, s. 138).

Poslední strategií je strategie diverzifikace, která se snaží o proniknutí nových výrobků na nové trhy. Existují tři formy diverzifikace a to horizontální, vertikální a laterální. Horizontální diverzifikace představuje rozšíření stávajícího výrobního programu o produkty, jenž s ním věcně souvisejí, to znamená jsou využity například stejné suroviny a podobné technologie. Vertikální diverzifikace rozšiřuje výrobu nebo prodej o výrobky ve stejném či obdobném oboru. Laterální diverzifikace je vstup na zcela nové trhy s výrobky z jiných oblastí, než doposud (Jakubíková, 2008, s. 138 a Vytlačil, 2008, s. 117).

2.1.4. Marketingový mix

Dle Kotlera je marketingový mix „soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů“ (Kotler, 2007, s. 70). Marketingový mix obsahuje vše potřebné k tomu, aby byla ovlivněna poptávka po daném produktu. Základní marketingový mix je dělen do čtyř skupin tzv. 4P. Produkt, cena, komunikace, distribuce, v případě služeb se někdy využívá rozšířená verze o lidi, procesy a materiální zdroje. Na marketingový mix lze nahlížet i z pohledu

zákazníka, takový mix se nazývá 4C. Obsahuje potřeby a přání zákazníka, cenu, dostupnost a komunikaci. V literatuře lze nalézt i další rozšiřující modely (Kotler, 2007, s. 70-71).

Produktem je vše, co lze označit za předmět směny, tedy prodeje a zároveň vše co uspokojuje lidské potřeby. Produkt tedy zahrnuje i služby, osoby, místa či know-how. V rámci tohoto mixu se rozhoduje, jaký produkt má být poskytován, jaké bude mít vlastnosti, obal, design apod. Cena představuje sumu peněz, jenž je požadovaná za produkt, a to včetně slev, akcí či možnosti zakoupit produkt na úvěr (Kotler, 2007, s. 70-71)

Cena je jedinou kategorií marketingového mixu, která produkuje příjmy. Cílem je nastavit ceny tak vysoko, jak to firmě umožňuje úroveň diferenciací jejího produktu. Blažková (2007, s. 114-115) udává několik základních bodů, které je třeba projít, než je stanovena cena:

- Provedení komplexní analýzy (segmentace, výběr cílových trhů, positioning)
- Rozhodnutí o marketingovém mixu
- Odhad poptávky
- Výpočet nákladů
- Stanovení cenových cílů
- Výběr cenové strategie
- Vymezení ceny

V praxi se často využívá tzv. analýza bodu zvratu, tedy bod, kdy se celkové výnosy rovnají celkovým nákladům. To znamená, že se zjišťuje, při jaké minimální produkci se vyrovnávají náklady s příjmy za prodej produktu. Od toho se nadále odvíjí cenotvorba. Další metodou tvorby cen je stanovení ceny přírůžkou, kdy je cena stanovena na základě nákladů a přírůžky. Tyto metody se nazývají nákladově orientované. Další z metod je hodnotově orientovaná cenotvorba, u které se cena produktu stanovuje na základě vnímání produktu zákazníkem. Ceny lze stanovit i na základě konkurence, nicméně tato cenotvorba nebere příliš v potaz náklady na produkt (Blažková, 2007, s. 114-120).

Cílem distribuce je umožnit bezproblémovou spotřebu či užití výrobku, pomocí vhodného doručení a umístění na trhu. Jde tedy o proces nalezení nejvhodnější cesty doručení od výrobce ke spotřebiteli. Distribucí se blíže zabývá již kapitola 2.1.2. (Blažková, s. 2007, 122-124).

Komunikace je nedílnou součástí marketingového mixu, přispívá k dobré informovanosti zákazníka o nabízených produktech, i místech prodeje. Základem komunikace je vyjasnit si komunikační cíl, tedy to, co bude zákazníkům sděleno a komu to má být sděleno, na základě toho lze rozhodnout o

využití některého z komunikačních kanálů. Mezi nejčastější formy propagace lze uvést reklamu, public relations či osobní prodej (Foret, 2008, s. 113).

2.1.5. Suroviny, materiálové vstupy

V této kapitole jsou uvedeny materiály a vstupy pro projekty zejména výrobní povahy. Základem je stanovení požadavků na vstupy, to znamená množství a kvalita, nezbytné pro realizaci, dále analýza dostupnosti zdrojů, tedy zhodnotit, zda budou zdroje dostupné po celou dobu plánované životaschopnosti projektu, a pokud ne, tak je třeba zvážit možnosti substituce těchto zdrojů. Nedílnou součástí je určení nákladů na zdroje a stanovení rizik. V neposlední řadě je důležité analyzovat tzv. dodavatelský marketing. Podniky totiž nepůsobí pouze jako dodavatelé výrobku či služeb, ale jsou i odběrateli surovin a jiných vstupů. Cílem dodavatelského marketingu je minimalizovat náklady, maximalizovat spolehlivost dodávek a zároveň vytvářet dobré vztahy s dodavateli. Nižších nákladů lze docílit výběrem vhodného dodavatele a pravidelnou frekvencí objednávek. Zpoždění dodávek, případně nekvalitní vstupy mohou způsobit nemalé problémy, proto je důležité vybrat spolehlivého dodavatele. Při výběru dodavatele je vhodné brát v potaz jeho geografickou polohu, vlastníky, finanční stabilitu, historii či zkušenosti z oboru (Vytlačil, 2008, s. 123).

Se surovinami se samozřejmě pojí i náklady, dle Zralého a kol., (2005, s. 200) je důležité rozdělit náklady na přímé a nepřímé. Kdy přímé náklady jsou přiřaditelné k jednotlivým produktům, naopak nepřímé, někdy nazývané jako režijní náklady nelze k produktům přímo přiřadit. Tyto náklady vznikají na základě procesu či činnosti, typickým příkladem jsou náklady za energie.

2.1.6. Umístění projektu

Vhodné umístění je životně důležité pro celý projekt. Při výběru místa je třeba zvážit druh podnikání. Továrna může být na okraji města v průmyslové zóně, na rozdíl od restaurace rychlého občerstvení. Dále je třeba zvážit potřeby zákazníků a jejich nákupní zvyky, účinnost budoucí marketingové propagace v daném místě, konkurenci v nejbližším okolí a samozřejmě i náklady. Nelze opomenout dopravní dostupnost, zda je tam vhodná komunikace pro zásobování, jestli se v okolí nachází dostatek parkovacích míst a jaká je dopravní dostupnost z pohledu veřejné dopravy. Je třeba myslet na to, že nejen zákazníci, ale i zaměstnanci se musí dopravit do zaměstnání. V některých případech se hledí i na možnost stravování zaměstnanců. Důležité je také právní zajištění, mít možnost výpovědi nájemní smlouvy a naopak zajistit, aby nebyla smlouva předčasně vypovězena od pronajímatele. Není od věci dohodnout se s majitelem na předkupní právo v případě prodeje nemovitosti. Dalším důležitým faktorem je možnost rozšíření, okolní podmínky se mohou v budoucnu změnit, proto je dobré mít flexibilitu (Wupperfeld, 2003, s. 53-54).

2.1.7. Technické řešení projektu

Další kapitolou je technické řešení projektu. Tato část se ve studii proveditelnosti objevuje zejména při řešení projektu s výrobní povahou. Důležitým bodem je výběr technologie. Mezi základní faktory ovlivňující výběr technologie patří novost technologie, šíře výrobního sortimentu, náklady na získání technologie, náklady na provoz technologie, případně dostupnost pracovní síly. Technologii lze zajistit třemi postupy. Nákup, získání licence anebo společný podnik. Nákup se doporučuje, jestliže nehrozí v budoucnosti podstatné zlepšení technologie. Licencovaná technologie poskytuje know-how za odsouhlasení určitých podmínek. Financování obvykle probíhá na základě jednorázového poplatku a následných poplatcích po zahájení provozu. Společný podnik spočívá v tom, že majetkovým vkladem jednoho z partnerů je právě technologie. Po výběru a získání technologie přichází na řadu její rozmístění. Následně lze stanovit požadavky na budovu a s tím spojené náklady na přestavbu. Náklady jsou obvykle stanoveny na metr čtvereční užitkové plochy (Vytlačil, 2008, s. 130 a Fotr a Souček, 2005, s. 53).

2.1.8. Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou stěžejní pro budoucí fungování projektu, proto je třeba naplánovat počet pracovních míst a požadavky na ně. S plánováním pracovních míst je nutné začít s dostatečným předstihem, neboť se musí počítat s časem stráveným při výběru zaměstnanců. Je důležité zvážit, zda je na trhu dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků a zda je projekt schopen přilákat dostatečný počet uchazečů. Musí být brána v potaz velikost mezd, platů i nefinančních odměn. Při výpočtu nákladů na lidské zdroje nelze opomenout ani placené dovolené, nemocnost, přesčasy apod., tedy vše, co vyplývá z legislativy. Také je nutné počítat se školením pracovníků, adaptací a opět s časem a náklady s tím spojenými (Vytlačil, 2008, s. 134-135).

2.1.9. Implementační plán

Počátkem implementační fáze je rozhodnutí o investování do projektu a koncem je uvedení do provozu. Proto je nezbytné důkladně naplánovat tuto kritickou fázi projektu, neboť jakékoliv zdržení může ohrozit celý projekt. První fází implementačního plánu je stanovení jednotlivých činností, následuje stanovení návazných činností, zpracování časového plánu, definování výstupů z jednotlivých činností, stanovení potřebných zdrojů, určení osob odpovědných za realizaci a zpracování rozpočtu. Takovýto plán se může v průběhu měnit, nelze jej tedy považovat za neměnný. Je tedy potřeba reagovat na změny vnitřního a vnějšího okolí projektu (Fotr a Souček, 2005, s. 58 a Vytlačil, 2008, s. 135).

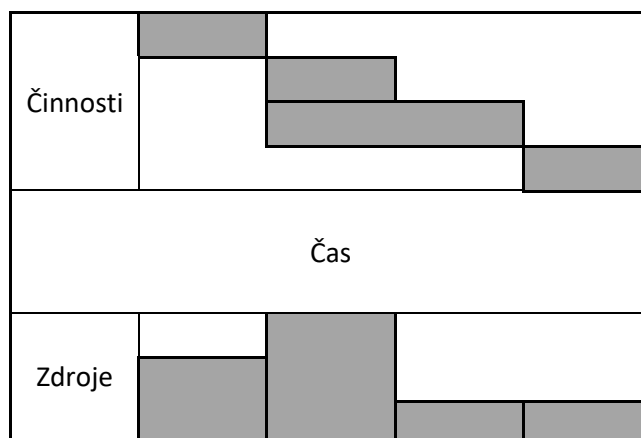
Časový plán je velmi důležitou součástí projektu, neboť zobrazuje velké množství dat, které jsou potřeba pro řízení projektu. Mezi taková data lze zařadit termíny zahájení a ukončení jednotlivých

činností, hierarchickou strukturu, návaznost činností a jejich vazby. Pro určení délky projektu se využívá hned několik metod. Například metoda PERT (Project Evaluation and Review Technique), která se používá k řízení složitých stochastických akcí. Je to síťový diagram, který obsahuje úkoly a jejich dobu trvání. Často se využívá v kombinaci s odhady optimistických, realistických a pesimistických scénářů (Němec, 2002, s. 88).

Další metodou je metoda kritické cesty (CPM), jenž stanovuje dobu trvání na základě délky kritické cesty, tedy sled událostí s nejmenší časovou rezervou. Na rozdíl od metody PERT je zde časový úsek jasně daný (Langrová a Šubrt, 2010, s. 31).

Při řízení realizace projektu se ovšem nejčastěji využívá tzv. Ganttův diagram, který graficky znázorňuje naplánované činnosti v čase. Diagram vychází z kritických cest. Ganttův diagram je využíván zejména pro svoji jednoduchost a přehlednost. V praxi se Ganttův diagram využívá včetně histogramu zdrojů, tedy kolik zdrojů, v jaké fázi je třeba na určitou činnost vyhradit. Viz tabulka č. 2. Samozřejmostí plánu je i jeho průběžná kontrola, kdy se zjišťují odchylky a v případě záporné odchylky se rozhoduje o opatřeních vedoucích k jejich odstranění (Němec, 2008, s. 90-91).

Tabulka 2: Ganttův diagram, histogram zdrojů



(Vlastní zpracování)

2.1.10. Analýza rizik

Rizikem se podle dnešních výkladů myslí nebezpečí škody, poškození, ztráty nebo zničení, či nezdaru při podnikání. Z hlediska řízení podnikatelských rizik je vhodné nahlížet na riziko jako na možnost, že s určitou pravděpodobností událost nastane. Obsahem analýzy je identifikovat, kvantifikovat pravděpodobnost rizik, určit míru dopadu na projekt a vytvořit opatření na minimalizaci škod. Cílem je tedy zvýšit pravděpodobnost úspěchu projektu a minimalizovat pravděpodobnost neúspěchu projektu, jenž může mít fatální následky. Nicméně ani kvalitní příprava automaticky nezaručí dosažení nejlepšího výsledku, s riziky je tedy nutné vždy počítat (Smejkal a Rais, 2013, s. 90, Petráková a kol., 1998, s. 86-87). Fotr a Souček (2005, s. 136) vnímají riziko ze dvou pohledů, klasické

riziko, k němuž přisuzují pouze negativní stav a podnikatelské riziko, jenž vnímají jako odchýlení se od předpokládaného stavu, u čehož připouštějí, že to vždy nemusí mít negativní dopad na projekt. Autoři Smejkal a Rais (2013, s. 91) rozdělují rizika do několika základních skupin. Politická a teritoriální, ekonomická (makro i mikroekonomická), což představuje například růst cen surovin, tzn. že se zvýší náklady. Dále bezpečnostní, právní, kde hrozí změny v legislativě, jako například daňové zákony, zákony na ochranu osobních údajů, zákony na ochranu přírody apod. Rizika předvídatelná a nepředvídatelná (živelná pohroma). Rizika specifická, kam řadí například rizika inovací, manažerská, která jsou spojená s chybným úsudkem, nízkou mírou zkušeností všech zúčastněných apod. Dále pojišťovací nebo rizika spojená s finančním trhem. Autoři Hnilica a Fotr (2009, s. 17-18) doplňují rizika o technická rizika, jako příklad uvádějí neúspěch vývoje nového produktu, dále provozní rizika, kde hrozí například výpadek dodávek zdrojů.

Autoři Smejkal a Rais (2013, 95) analyzují riziko ve dvou fázích. První fází je identifikace aktiv, stanovení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, identifikace hrozeb a slabin, tzn. určení druhů událostí a akcí, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv a určení slabých míst subjektu, která mohou umožnit působení hrozby. Posledním bodem první fáze je stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti. Následuje druhá fáze, kdy je potřeba posoudit dopady při naplnění hrozeb na konkrétní aktiva a na celkovou činnost organizace, stanovit úroveň rizik a rozhodnout, zda jsou tato rizika akceptovatelná, či nikoliv.

Při identifikaci hrozeb, se vybírají takové hrozby, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. Vychází se nejčastěji ze seznamu hrozeb sestavených dle literatury, vlastních zkušeností či dříve provedených analýz a průzkumů. Pro získání vlastního seznamu hrozeb se používají metody jako brainstorming, negativní brainstorming, či Delphská metoda (Smejkal a Rais, 2013, s. 106).

Následuje stanovení významnosti rizika, tedy ohodnocení významnosti na základě pravděpodobnosti výskytu jevu a míry dopadu rizika. Jestliže je určen zásadní vliv rizika na projekt, pak je stěžejní věnovat se mu podrobněji. K posouzení významnosti se nejčastěji používá metoda expertního odhadu, případně citlivostní analýza (Smejkal a Rais, 2013, s. 106).

Citlivostní analýza je postup, jenž zkoumá proměnlivé a nejisté předpoklady a zejména sleduje vliv jejich změn na výsledný ukazatel. Účelem je tedy určit citlivost výstupů na jednotlivé vstupy a zjistit, jak se přitom mění výsledek. Mezi hlavní metody patří mřížková metoda, simulace a tvorba scénářů (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 66).

Nicméně, autoři Souček a Fotr (2005, s. 147), Smejkal a Rais (2013, s. 106) upozorňují, že ohodnocení rizik je do určité míry subjektivní záležitost.

Tabulka 3: Analýza rizik

Název rizika	Stupeň rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Opatření
x	Velmi nízké	1	2	x
x	Nízké	2	3	x
x	Střední	3	6	x
x	Vysoké	4	7	x
x	Velmi vysoké	5	12	x

(Smejkal a Rais, 2013, s. 121, vlastní zpracování)

Výsledkem analýzy rizik musí být seznam všech rizik, které jsou považovány za zásadní a návrh opatření, jenž tato rizika minimalizují viz obecná tabulka č. 3. (Smejkal a Rais, 2013, s. 121).

2.1.11. Finanční analýza

Dle Fotra a Součka (2011, s. 67) finanční analýza zaujímá ve studii proveditelnosti ústřední postavení, neboť poskytuje základní informace pro rozhodnutí, zda projekt přijmout, či nepřijmout. Finanční analýza také slouží k posouzení více alternativ projektu a pomáhá rozhodnout, která varianta má být realizována. Pakliže je projekt vybrán, je nutné rozhodnout o velikosti a struktuře finančních zdrojů, takovéto rozhodnutí se nazývá finanční rozhodování. Dalším důležitým bodem je investiční rozhodování, jenž se týká věcné náplně projektu. Investičním rozhodováním je tedy myšleno, do jakých konkrétních aktiv bude investováno. Obě rozhodnutí spolu úzce souvisejí, jejich společným rysem je peněžní tok (cash flow) projektu, který je základem pro obě rozhodnutí. Součástí cash flow jsou příjmy a výdaje, které podnik generuje po celou dobu své existence. Scholleová (2017, s. 164) dodává, že finanční analýzu je vhodné dělat nejen před dlouhodobým rozhodnutím, ale i průběžně, alespoň jednou za rok. Finanční analýzou je soubor činností s cílem zjistit a vyhodnotit finanční situaci podniku. Autorka ve své knize řadí mezi základní informační zdroje finanční analýzy rozvahu, výkaz zisku a ztrát, cash flow, tedy data dostupná v účetní závěrce podniku, dále informace o vlastnících, produktech, technologiích, dodavatelích či odběratelích, nebo struktuře a počtu zaměstnanců. Jako doplňující informace lze využít například zprávy o situaci na trhu práce, finančním trhu apod. Fotr, Souček (2011, s. 67) a Scholleová (2011, s. 164) se shodují, že nejde jen o zmapování momentálního stavu, ale i o zmapování vývojové tendence v čase. V investiční fázi projektu je tedy důležité stanovit budoucí hodnoty jako jsou náklady a v případě provozní fáze to jsou náklady, výnosy a celkové peněžní toky rozdělené dle jednotlivých let provozu. Na základě toho je sestavena bilanční rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow.

Rozvaha je účetní výkaz, jenž zachycuje stav dlouhodobého hmotného, nehmotného a krátkodobého majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva), poskytuje tedy základní přehled o majetku ve statické podobě, tedy ke konkrétnímu datu (Růčková, 2019, s. 23).

Výkaz zisku a ztráty je přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za dané období. Ve výkazu jsou zachyceny pohyby výnosů a nákladů. Tento výkaz je významným podkladem pro hodnocení ziskovosti (Růčková, 2019, s. 32).

Cash flow sleduje skutečné toky peněz, a to příjmy a výdaje. Existují dvě varianty, jak sestavit cash flow. První variantou je metoda přímá, která spočívá v zachycení příjmů, výdajů a jejich rozdílu. Nepřímá metoda využívá korekci hospodářského výsledku o nesoulad příjmů, výnosů a výdajů, nákladů (Scholleová, 2017, s. 28-29).

Jak již bylo zmíněno finančně-ekonomická část studie musí obsahovat náklady a výnosy v období provozu. Je tedy nutné sestavit finanční plán, který bude zachycovat průběh nákladů a výnosů. Petráková a kol., (1998, s. 53-54) definuje náklady projektu jako souhrn kapitálových výdajů, jenž zabezpečují provoz projektu. Mezi typické náklady projektu řadí náklady na dlouhodobý majetek či mzdové náklady. Výnosy se stanovují na základě odhadu vývoje poptávky a na základě toho se stanoví očekávané tržby. Při tvorbě očekávaných tržeb se často využívá tvorba scénářů, jejichž podstatou je zachytit nejistotu z budoucnosti a stanovit důsledky variant. V praxi se nejčastěji využívá optimistický, realistický a pesimistický scénář (Fotr, Švecová a kol., 2010, s. 273).

2.1.12. Ekonomické hodnocení projektu a financování investice

Aby mohl být projekt realizován, je nutné zajistit požadované finanční zdroje, které poslouží k pokrytí investice a provozních nákladů projektu. Existují tři základní formy financování. Financování z vlastních zdrojů, cizích zdrojů a financování ve formě leasingu, tyto zdroje lze i vzájemně kombinovat (Scholleová, 2017, s. 141). Dle Fotra a Součka (2011, s. 43) je cílem vybrat takovou variantu financování, která zajistí vznik, chod a rozvoj podniku, a to v potřebném objemu, čase a struktuře, při optimálních nákladech na jejich obstarání i na jejich používání.

První variantou je financování z vlastních zdrojů. Tyto zdroje lze rozdělit na interní a externí. Interní zdroje jsou takové, které vznikly z předešlé činnosti podniku. Externí zdroje jsou spjaté s navýšením základního kapitálu stávajícími či novými společníky. Financování vlastním kapitálem se doporučuje, když je k dispozici v dostatečném množství a zároveň je očekávána vyšší výnosnost projektu, nežli je výše nákladů na vlastní kapitál (Scholleová, 2017, s. 142).

Autorka dodává, že tyto dvě podmínky nejsou často splněny, proto se mnohdy přistupuje k financování z cizích zdrojů. Fotr a Souček (2011, s. 49) řadí mezi tyto zdroje úvěr u bankovních institucí, emisi obligací, či projektové financování, jehož hlavním znakem je oddělené financování projektu od stávajících aktivit podniku. Veškeré žádosti o bankovní úvěr podléhají analýze bonity žadatele a analýze investičního projektu. Při posouzení žádosti o úvěr se prověřuje finanční zdraví žadatele, kvalita investičního projektu, jeho rizikovost a ekonomická efektivnost. Mezi další faktory ovlivňující cenu bankovních úvěrů patří druh bankovního úvěru, požadovaná výše či způsob splácení. Vytlačil (2002, s. 51) upozorňuje na příliš vysoké splátky, které mohou zejména na počátku provozu způsobit nemalé potíže. Scholleová (2017, s. 77) dodává, že cizí zdroje jsou mnohdy levnější, a to z důvodu působení finanční páky. Zadluženost tedy může za určitých okolností zvýšit výnosnost vlastního kapitálu.

Třetím způsobem financování je leasing. Leasing umožňuje využívat dlouhodobý majetek bez jeho nákupu, tedy bez větší investice. Vlastníkem ovšem zůstává pronajímatel, který jej také odepisuje. Platby probíhají ve formě pravidelných splátek a tyto platby lze zahrnout do nákladů, jako náklady na služby, čehož podniky využívají ke snižování základu daně. Obecně je leasing považován za dražší variantu (Scholleová, 2017, s. 146).

Mezi jednu z moderních forem financování a zároveň čím dál více populární je tzv. Crowdfunding, což spočívá v získání menších částek od velkého počtu lidí, výměnou za určitou službu či produkt. Crowdfunding probíhá zejména na internetu a mezi nejznámější internetové stránky patří Kickstarter.com a Crowdsupply.com. Další alternativou financování jsou tzv. P2P půjčky (HOGUE, 2015, s. 12).

Dle Fotra a Součka (2011, s. 68) je základem pro rozhodnutí, zda projekt přijmout, či nikoliv, propočet ukazatelů ekonomické efektivnosti, jenž měří zpravidla výnosnost, návratnost zdrojů vynaložených na realizaci projektu. Petráková a kol., (1998, s. 52) upozorňuje, že ke zhodnocení projektu je klíčové mít správná vstupní data, konkrétně tedy výpočet předpokládaných výnosů a nákladů. Scholleová (2017, s. 125-138) rozděluje metody hodnocení investic na dva druhy, dynamické metody a statické. Dynamické metody jsou takové, které berou v potaz tři základní složky: cash flow, čas a riziko. Dle Vytlačila (2002, s. 51-52) se nejvíce využívá zejména metoda čisté současné hodnoty (NPV), metoda vnitřního výnosového procenta (IRR), výpočet doby návratnosti (PP) a index ziskovosti (PI).

Metoda NPV (Net Present Value) porovnává příjmy a výdaje z investice, které jsou vždy v současných hodnotách, tedy diskontované. Investici je možné přijmout pouze tehdy, je-li NPV nezáporné, čím vyšších hodnot nabývá, tím lépe (Scholleová, 2017, s. 132).

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+WACC)^i}$$

Metoda IRR (Internal Rate of Return) udává relativní procentní výnos, jenž z investice plyne v průběhu provozu. IRR lze využít pouze tam, kde na začátku investičního procesu dochází k jednomu nebo více záporným peněžním tokům a všechny další jsou již kladné. Investici lze přijmout v případě, že IRR dosahuje alespoň takové hodnoty, jako je procentní náklad kapitálu.

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+IRR)^i} = 0$$

V praxi se může stát, že oba výše zmíněné ukazatele povedou k odlišnému pořadí výhodnosti variant, v takovém případě je třeba dát přednost ukazateli NPV (Fotr a Souček, 2011, s. 88, Scholleová, 2017, s. 133).

Doba návratnosti (Payback Period) udává, za jaké období přinese cash flow hodnotu rovnající se počátečním kapitálovým vkladům. Investici lze přijmout, pakliže je doba návratnosti kratší, nežli životnost projektu (Scholleová, 2017, s. 136-137).

Index ziskovosti, respektive index rentability (Profitability Index) vyjadřuje podíl současné hodnoty budoucích příjmů a současné hodnoty investičních výdajů. Projekt lze přijmout v případě že PI je vyšší nebo roven 1.

$$\frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+WACC)^i}}{IN} = \frac{PV}{IN}$$

Statické metody oproti dynamickým sledují cash flow z investice, jenž poměřují s počátečními výdaji. Neberou tedy v úvahu riziko a časový průběh berou v potaz pouze omezeně. Využívají se zejména pro snadné a rychlé vyloučení nevýhodných investic. V praxi se využívají spíše jako doplněk k dynamickým metodám. Mezi takové metody patří celkový příjem z investice, průměrné roční cash flow a průměrná doba návratnosti (Polách, 2012, s. 57 a Scholleová, 2017, s. 124-125).

Další ukazatele, které je třeba brát v potaz jsou ukazatele rentability. Dle Růčkové (2019, s. 61-62) jsou ukazatele rentability, tedy výnosnosti vloženého kapitálu, měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Obecně rentabilita vyjadřuje poměr zisku k částce vloženého kapitálu. Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti projektu, což je jedna z věcí, která

potenciální investory zajímá. Ukazatelé rentability vychází zejména z výkazu zisku a ztráty. Mezi nejvyžívanější ukazatele se řadí ROA (Return on Assets), tedy rentabilita aktiv, jenž poměří zisk s celkovými vloženými prostředky, bez ohledu na to, z jakých zdrojů tyto prostředky pocházejí.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Dalším ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE). S pomocí ROE lze sledovat, zda je vložený kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb (Return on Sales, ROS) dle Scholleové (2017, s. 177) sleduje výši zisku na jednu investovanou korunu.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}}$$

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Shrnutí projektu

Následující kapitola shrnuje veškeré informace o projektu, tedy výchozí stav, cíle, omezení, celkový rozsah a výstupy z projektu.

Tato studie proveditelnosti se zabývá možností přivedení poměrně nového raketového sportu s názvem 360ball do České republiky a otevření centra zaměřeného právě na tento sport. Iniciátorem projektu je pan Bc. Tomáš Vančura, který se s 360ball setkal při svých cestách po světě a chtěl by jej rozšířit i do České republiky. Iniciátor se rozhodl podnikat formou právnické osoby, konkrétně založením společnosti s ručením omezeným, konkrétně 360ballCZ, s.r.o.

Dle zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích je nutné pro založení s.r.o. splnit několik podmínek. První podmínkou je sepsání společenské smlouvy dle § 146. Další podmínkou je vkladová povinnost, tedy složení základního kapitálu. U společností s ručením omezeným je to minimálně 1 Kč. Následuje ohlášení živnosti na živnostenském úřadě (Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti), založení bankovního účtu, nahlášení na finančním úřadě, tedy registrace k dani z příjmu právnických osob, registrace k dani z přidané hodnoty a registrace k dani ze závislé činnosti. Dále je nutné informovat správu sociálního zabezpečení o zahájení samostatně výdělečné činnosti a registrovat se k důchodovému a nemocenskému pojištění. V neposlední řadě je nutné informovat zdravotní pojišťovnu o zahájení samostatně výdělečné činnosti a podat návrh na zápis do obchodního rejstříku.

Projekt začíná zcela od začátku. V České republice prozatím žádný takový projekt nebyl zhotoven, tudíž nejsou dostupné žádné podklady z minulých projektů, které by bylo možné využít.

Tabulka 4: Rozsah projektu

Iniciátor projektu	Bc. Tomáš Vančura
Zpracovatel studie proveditelnosti	Bc. Jan Dudycha
Cíl projektu	Cílem projektu je rozšířit 360ball do České republiky, vybudovat sportovní centrum zaměřené na 360ball v Praze a zvýšit podvědomí veřejnosti o tomto sportu.
Cílové skupiny	Iniciátor projektu, zákazníci, partneři
Umístění projektu	Praha
Legislativní rámec projektu	90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích

	262/2006 Sb. Zákoník práce 89/2012 Sb. Občanský zákoník 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů 309/2006 Sb. Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a související předpisy 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví Obecně závazná vyhláška č. 5/2011 Sb. hl. m. Prahy, o místním poplatku za užívání veřejného prostranství
Financování projektu	Vlastní kapitál
Životnost projektu	5,5 let

(Vlastní zpracování)

Tabulka 5: Cíle podnikatelského záměru

Cíle podnikatelského záměru	Měření cíle
Realizovatelnost projektu	NPV, IRR
Doba návratnosti do 4 let	PP
Zisk projektu	Zisk, kladné a rostoucí CF
Zahájení provozu 1.6. 2020	Otevření 360ball centra
Spokojenost zákazníků	Opakované návštěvy, kladné recenze, nákup permanentek

(Vlastní zpracování)

Tabulka 6: Indikátory, výchozí stav a cíle projektu

Indikátor	Výchozí stav	Cíl
Otevření 360ball centra	0	1
Nákup / montáž kurtu	0/0	5/4
Nákup raket / míčků	0/0	40/100

(Vlastní zpracování)

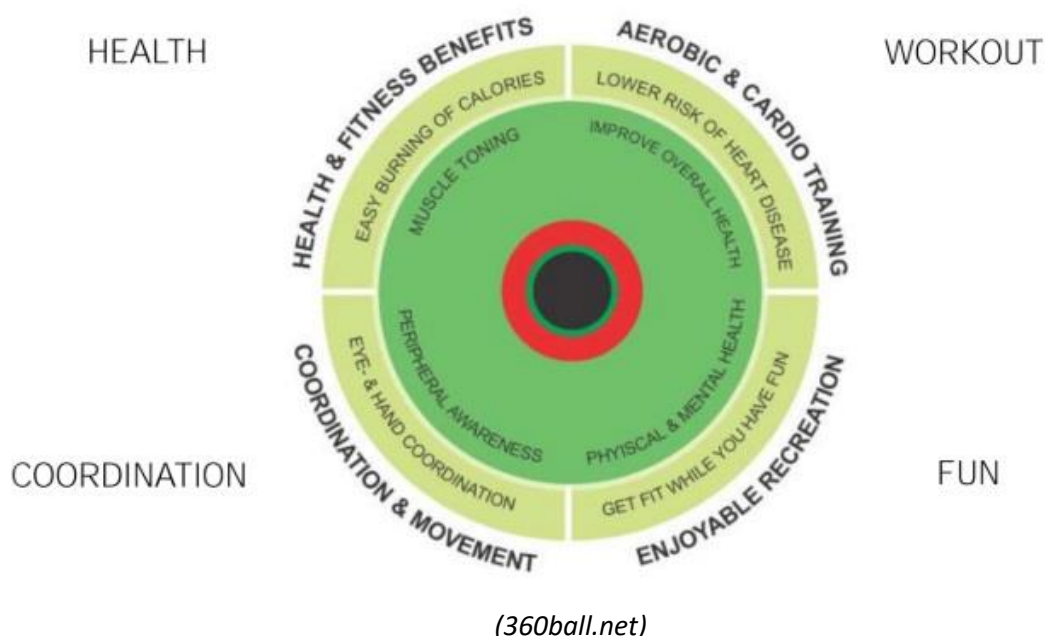
4. Zhodnocení projektu

Dle výsledků této studie proveditelnosti na otevření 360ball centra lze konstatovat, že je projekt životaschopný a ekonomicky smysluplný. Lze jej tedy doporučit k realizaci. Pouze v pesimistické variantě je projekt na hranici životaschopnosti. Záleží tedy na investorovi, jaký má sklon k riziku.

5. Představení záměru

Záměrem projektu je přinést do České republiky nový sport-360ball, tedy vytvořit a provozovat centrum zaměřené právě na tento sport. Centrum bude zaměřené nejen na fanoušky raketových sportů, ale i na všechny, co mají rádi aktivní životní styl a nebojí se zkoušet nové věci. 360ball centrum má obsahovat čtyři napevno postavené kurty a pátý kurt má být využíván k propagačním účelům. Iniciátor si je vědom, že 360ball zná velmi málo lidí, proto bude potřeba zorganizovat marketingovou kampaň, která přiláká zákazníky. Iniciátor věří, že 360ball má potenciál získat si nové fanoušky i vzhledem k jeho benefitům.

Obrázek 4: Benefit 360ballu



Dle bratrů Collinsů tento sport rozvíjí senzomotorické schopnosti člověka, posiluje svalstvo, trénuje periferní vidění, zlepšuje fyzickou kondici, a to vše formou zábavy.

5.1. 360ball

360ball je raketový sport hraný ve dvou až čtyřech lidech, kteří jsou rozděleni do dvou týmů. 360ball je směs hned několika sportů a to ricochetu, squashe, racquetballu či paddleballu. Jak už název

napovídá, 360ball se vyznačuje kruhovým kurtem. Cílem této hry je odrazit míček od středového kruhu tak, aby jej soupeř nezachytil.

Obrázek 5: 360ball



(360ball.net)

360ball pochází z Jihoafrické republiky, kde ho počátkem 80. let vymysleli bratři Mark a John Collinsovi. V následujících 30 letech se sport vyvíjel do dnešní podoby. V dubnu roku 2010 byl uspořádán první oficiální turnaj ve městě Kynsma v Jihoafrické republice. V roce 2011, 360ball získal prestižní cenu ISPO Brand New v Mnichově, což je ocenění pro nejlepší nově vzniklé sporty. Od té doby se 360ball šíří do světa. Dnes se hraje například v Nizozemsku, Německu, Francii, Španělsku či Jihoafrické republice.

5.1.1. Pravidla

Hra začíná servisem jednoho z hráčů, tedy odražením míčku od středového kruhu. Hráči, kteří jsou v držení míče se značí jako útočící tým a na druhé straně stojí tým, který brání. Místa pro podání jsou vyznačena na kurtu. Jsou dvě a naproti sobě. Podává ten tým, který získá bod, přičemž spoluhráči se na podání střídají. Na podání je pouze jeden pokus. Podání musí být provedeno tak, aby míček trefil odrazovou plochu, nikoliv jeho hranu. Pokud podávající hráč netrefí odrazovou plochu nebo trefí ochrannou hranu, bránící tým má bod. Cílem útočícího týmu je odrazit míček od středového kruhu takovým způsobem, aby jej soupeř nebyl schopen odrazit zpět, tedy aby míček dopadl na zem. Pokud se míček odrazí od odrazového disku více než 1x, bránící tým má bod. Ve hře platí pravidlo dvou dotyků, tedy hráč musí nahrát spoluhráči před tím, než jej opět odrazí od středového kruhu. Stejně pravidlo platí i v případě, kdy hrají pouze dva hráči, tedy hráč přijímající podání musí míček nejprve nadržet a druhým dotekem jej odrazit od středového kruhu. Při nedodržení tohoto pravidla získává bránící tým bod. V případě, že se míček dotkne jakékoliv části těla jednoho z hráčů, hra pokračuje, ale nelze toto považovat za dotyk dle pravidla dvou úderů. Hráči mohou pro svůj úder využít stěny kurtu, pokud je kurt obsahuje. V případě, že míček vyletí

mimo kurt, vyznačené území, jedná se o foul a bránící tým získává bod. Hráči se mohou pohybovat volně po kurtu, nesmí však svým pohybem zamezit soupeři v odehrání míče, v takovém případě soupeř získává bod. Cílem týmu je dosáhnout 21 bodů a tím získat set. V případě shodného počtu bodů se hraje tak dlouho, dokud jeden z týmů nedosáhne vedení o dva body např. 27-29. Obvykle se hraje na 3-5 setů. Vítězem se stává tým, který dosáhl vyššího počtu setů.

5.1.2. Vybavení

Ke hře je potřeba pěnový míček libovolné barvy o stanovené hustotě a konzistenci, raketa z grafitu či hliníku, libovolné barvy, musí však splňovat předepsané rozměry:

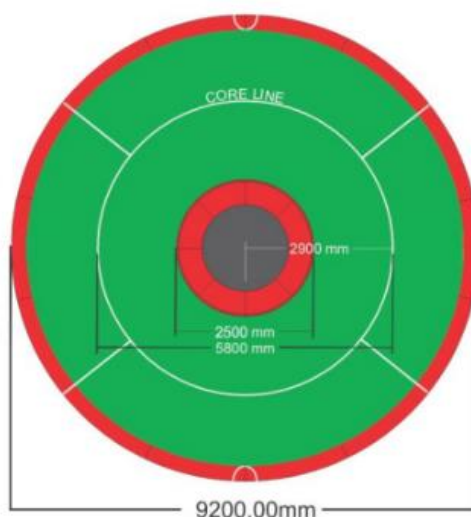
- Maximální délka 54 cm
- Maximální šířka 23 cm

Sportovní oblečení, v případě čtyřhry musí mít každý tým triko stejné barvy a zároveň dostatečně odlišné od soupeřova týmu. Sportovní boty s kvalitní protiskluzovou podrážkou.

5.1.3. Kurt

Kurt je rozdělen na tři části. Povrch, zdi a odrazový disk. Každá část má jasné dané rozměry viz obrázek č. 6. Průměr celého kurtu je 9,2 m., přičemž průměr odrazového disku včetně ochranné hrany je 2,5 m., průměr čistě odrazové plochy je 1,5 m. Obsah celého kurtu je **66,5 m²** Povrch může být tvořen z jakéhokoliv materiálu, tedy i tráva, písek, parkety, beton apod.

Obrázek 6: Rozměry kurtu



(360ball.net)

Zdi jsou tvořeny 14 polykarbonátovými deskami o šířce 8 mm. Mohou být libovolné barvy, nicméně doporučuje se odlišit barvu od barvy povrchu. Doporučená výška zdi je 2,5 metru. Součástí zdi je i

tzv. kicker board, tedy hrana spojující zeď s povrchem. Tato hrana má za úkol udržet míček déle ve hře, není však povinnou výbavou.

Obrázek 7: Rozměry zdi



(360ball.net, upraveno autorem)

Ricochet board obklopuje odrazový disk. Jeho smyslem je zabránit hráči dotknout se odrazového disku, limitovat maximální úhel útoku a tím udržet míček déle ve hře. Ricochet board stoupá pod úhlem 23°, přičemž jeho maximální výška je 28 cm.

Odrazový disk je základem pro celou hru. Disk má nepravidelné konkávní zakřivení. Od 0° ve svém středu až po 27° na okraji. Výška disku je maximálně 17 cm. Barva disku musí být odlišná od ochranné desky i povrchu kurtu.

Existují 3 varianty kurtu. Výše zmíněný se nazývá PRO a je určen k vnitřnímu užití, obsahuje kompletní výbavu. Jeho sestavení netrvá déle jak hodinu. Výrobce deklaruje 10. letou životnost všech komponentů. Druhou variantou je Semi-mobile kurt. Semi-mobile kurt neobsahuje povrch ani kicker board. Je vhodný pro venkovní užití, sestavit jej lze do 30 minut. Výrobce udává, že se ve složeném stavu vejde do krabice o rozměrech 2,6 x 2 x 1 metru, takový balík váží 135 Kg. Třetí variantou je Mobile kurt, jenž obsahuje pouze odrazový disk a ricochet board, tedy bez okolních zdí.

5.2. Poslání, vize a strategické cíle

Mise

Posláním společnosti 360ballCZ, s.r.o. je rozšířit 360ball do České republiky, zvýšit povědomí široké veřejnosti o tomto sportu a umožnit lidem si jej oblíbit.

„Pomáháme lidem poznat 360ball z hráčské i fanouškovské perspektivy, spojujeme příjemné s užitečným v jeden kruh“.

Vize

Vizí společnosti je v následujících 6 letech poskytovat prostor, zahrát si 360ball v Praze a aby v roce 2026, byl tento sport známý, alespoň jako Ricochet. Za tímto účelem bude centrum využívat mnoho marketingových nástrojů, jak před zahájením provozu, tak i v jeho průběhu.

Strategické cíle

Majitel si klade za cíl k 1.7. 2020 otevřít 360ball centrum. Do 2 let od spuštění majitel chce, aby alespoň 60 % obyvatel Prahy, pravidelně sportujících, vědělo, co je 360ball a kde jej lze nalézt. Toto bude měřeno dotazníkovým šetřením ve 3. čtvrtletí roku 2022 Šetření provede sám majitel. Dalším cílem je prodej alespoň 6 permanentek měsíčně. Toto bude vyhodnocováno na začátku každého roku. Dalším cílem je účast na minimálně 4 veřejných akcích, kde bude společnost propagován 360ball.

5.3. Umístění

Pro místo realizace projektu byly vybrány prostory v ulici Kolbenova, Praha Hloubětín. Prostory se nachází ve 2. podlaží nově postavené budovy. Budova se nachází pouze 2 minuty chůze od autobusové a tramvajové zastávky Lehovce (obr. č 8, bod č. 2) a 5 minut od zastávky metra Hloubětín (bod č. 2). Budova disponuje podzemní garáží, která pojme až 35 osobních vozidel. Pro další parkování lze využít parkoviště Penny či Kaufland ve vzdálenosti 100 m (bod č 4 a 5).

Obrázek 8: Umístění centra



(mapy.cz)

Obrázek 9: Náhled budovy

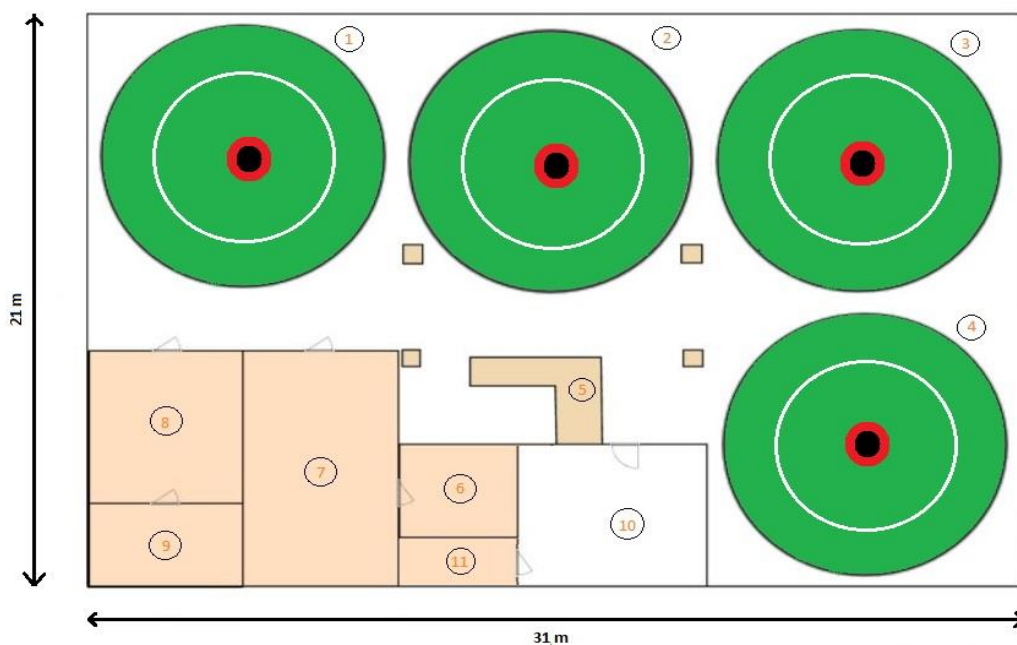


(estate.cz)

Tyto prostory byly vybrány, protože splňují hned několik parametrů. Rozlohu nabízené plochy, která činí 585 m², dostatečnou kapacitu parkovacích míst, výbornou dopravní dostupnost, vestavěnou vzduchotechniku, kvalitní podlahy a dostatek přirozeného světla.

Na následujícím obrázku č. 10 je představen návrh celého centra. Čísla 1-4 představují čtyři kurty. Číslo 5 označuje recepci centra a čísla 6 a 9 sprchy a WC pro dámy a pány. V místnosti číslo 7 je šatna pro ženy, v místnosti č. 8 šatna pro muže. Číslo 11 označuje sklad. Číslo 10 není součástí pronájmu, označuje zázemí budovy (výtah, schody, chodba).

Obrázek 10: Půdorys centra



(floorplanner.com, vlastní zpracování)

5.4. Hlavní předmět činnosti a provozní postupy

Hlavním předmětem činnosti 360ball centra je pronájem čtyř kurtů. Dalším předmětem činnosti je pronájem vybavení, tedy raket, míčků ručníků apod., dále prodej raket a míčků, pronájem mobilního kurtu na 1 a více dní a prodej 3. varianty kurtu tzv. Mobile kurt. Centrum bude nabízet i možnost prodeje kurtu varianty PRO i Semi-mobile, tyto kurty ovšem nebudou skladem, naskladnění proběhne do 1 měsíce od zadání požadavku na koupi. V centru bude probíhat i prodej drobného občerstvení. Do budoucna se počítá i s poskytováním trenérských služeb zákazníkům.

Centrum nabízí služby buď formu jednorázového vstupného, nebo úhradu formou zvýhodněné permanentky. Budou nabízeny tři druhy permanentek. Permanentka na 10 hodin pronájmu, 5 hodin pronájmu a 3 hodiny pronájmu, přičemž 10hodinová permanentka je z pohledu zákazníka finančně nejvýhodnější. Permanentka se ovšem nevztahuje na zapůjčení vybavení. Majitelé permanentek jsou povinni předložit kartu při vstupu do centra. Permanentky jsou přenosné. Centrum přijímá i Multisport kartu, přičemž platí, že jedna karta rovná se 50% sleva. Spolu s Multisport kartou je zákazník povinen předložit i občanský průkaz. Centrum bude disponovat i platebním terminálem. Pro studenty je připravena sleva po předložení platného ISiCu/žakovského průkazu.

Centrum bude otevřeno ve všední dny od 7:00 do 22:00, o víkendech a svátcích od 9:00 do 21:00. Ve všední dny od 8:00 do 15:00 bude platit zvýhodněná cena pronájmu, přičemž vlastníci permanentek mohou využít svoji permanentku v kteroukoliv dobu. Rezervace kurtů je možné provádět osobně na recepci, po telefonu, emailem či v rezervačním systému na internetových stránkách www.360ball.cz. V případě zapůjčení Semi-mobile kurtu je zákazník povinen předložit doklad totožnosti a složit jistinu ve výši 5 000 Kč. Prodej vybavení (rakety, míčky, Mobile kurt) bude probíhat výhradně v sídle 360ball centra. Prodej Semi-mobile a PRO kurtů bude probíhat individuálně.

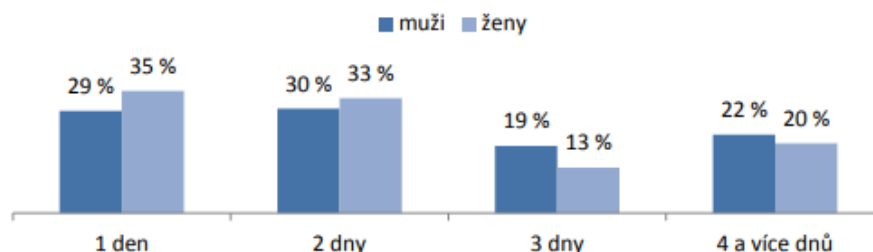
6. Analýza trhu

Cílem této kapitoly je zanalyzovat tržní prostředí v oblasti sportu obecně, i v oblasti raketových sportů. K analýze je využita i Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Dle údajů ČSÚ zveřejněných dne 13. 5. 2019 se sportu pravidelně věnuje zhruba třetina lidí, přičemž častěji sportují muži než ženy. Nejaktivnější věkovou skupinou jsou mladí lidé ve věku 15 až 24 let. S přibývajícím věkem sportovních aktivit ubývá. Soudě podle velikosti členské základny jednotlivých sportovních svazů jsou v ČR nejoblíbenějšími sporty fotbal a tenis.

Z průzkumu evropského výběrového šetření o zdraví (2014) vyplývá, že více jak 40 % mužů sportuje 3 a více dní v týdnu. U žen je to více jak 30 %. Respondenty byli muži a ženy, kteří sportují alespoň 1 týdně.

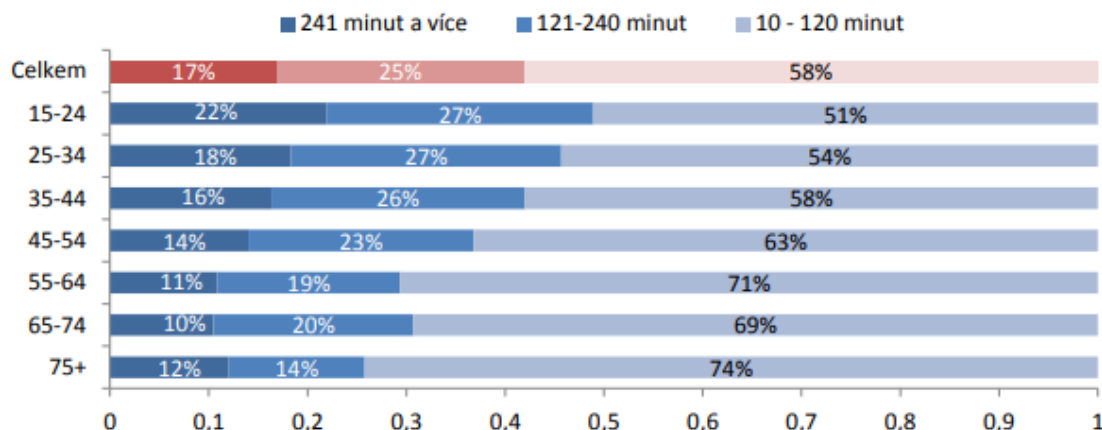
Graf 1: Počet dní v týdnu, ve kterých se pravidelně sportující muži a ženy v roce 2014 věnovali sportu



(Evropské výběrové šetření o zdraví, upraveno ČSÚ)

Průzkum byl zaměřen také na čas strávený sportem. Dle World Health Organization je doporučený čas strávený fyzickou aktivitou alespoň 150 minut týdně. Z grafu č. 2 vyplývá, že s přibývajícím věkem, ubývá čas strávený sportem. Až 58 % dotázaných uvedlo, že stráví sportováním 2 hodiny týdně.

Graf 2: Čas strávený sportem týdně v roce 2014 podle věkových kategorií



(Evropské výběrové šetření o zdraví, upraveno ČSÚ)

Raketové sporty jsou velmi oblíbené pro svoji nezávislost na počasí, v případě nepříznivého počasí lze využít kryté kurty. Jednoznačně celosvětově nejpopulárnějším raketovým sportem je tenis. Mezi další populární sporty patří stolní tenis, badminton, squash či ricochet. Tenis, stolní tenis a badminton jsou stálými účastníky letních olympijských her. Vzrůstající popularitu raketových sportů

dokládá i fakt, že squash byl už v roce 2012 zařazen mezi hlavní kandidáty, které by se mohly zařadit do listiny sportů pro Olympijské hry v Londýně. Nakonec se však na Olympiádu neprobojoval. Mezinárodní Squashová asociace se však nevzdává a vyhlíží Olympiádu v Tokiu v roce 2020 (czechsquash.cz, 2019).

I ricochet je na svém vzestupu. V roce 1997 byla v Táboře založena první Ricochetová asociace. Od té doby vzniklo více jak 100 ricochetových kurtů dostupných po celé České republice (e-ricochet.cz, 2016).

360ball prozatím nemá takové jméno ve světě. Dle Javier de La-Chica, majitele jedné z provozoven ve Španělsku, je 360ball stále na amatérské úrovni. Pořádají se sice mezinárodní turnaje, tyto turnaje ale nejsou pod záštitou žádné mezinárodní ani lokální asociace. Prozatím je to tedy sport pouze na rekreační účely. Javier de La-Chica udává, že v současné době jeho centrum Decir360 navštěvuje zhruba 400 stálých hráčů.

6.1. Konkurenční prostředí

6.1.1. Přímá konkurence

V současné době v České republice neexistuje firma, která by nabízela stejný produkt. Nejbližší přímý konkurent se nachází v německém Mnichově (383 Km), další konkurenční centrum se nachází v nizozemském Bijvancku či ve španělském Madridu a jiných městech. Výše zmíněné konkurenty nelze považovat za bezprostřední ohrožení, naopak majitelé všech tří center jsou velmi nápomocní při plánování tohoto projektu. Majitelé poskytli své znalosti z provozu podobného centra. Mnichovské centrum Sportfaktor v současné době využívá 7 Semi-mobile kurtů. Přičemž dva jsou postaveny napevno, zbylé centrum využívá k propagačním účelům. Toto centrum nenabízí možnost pronájmu kurtu mimo sportoviště. 360ball není jediným zaměřením centra. Sportfaktor nabízí mnoho dalších sportovních aktivit jako například horolezeckou stěnu, fitness apod. V centru je i možnost najmout si trenéra přímo na 360ball. Nizozemské centrum Sport2you má zcela jiný přístup. Toto centrum nabízí pronájem Semi-mobile kurtu pouze mimo sportoviště. Tedy půjčují kurt na různé firemní akce, festivaly apod. Mezi jejich klientelou jsou i školy, které kurty kupují a využívají k hodinám tělocviku. Kurt je možné za poplatek dovézt a sestavit dle přání zákazníka. Španělská centra využívají své geografické polohy, nabízejí možnost turistům zahrát si 360ball na plážích, případně v parcích nebo na firemních akcích a festivalech.

Ceny se za hodinový pronájem kurtu, u výše zmíněných center, pohybují v přepočtu na české koruny od 500–800 Kč. V případě vypůjčení kurtu na celý den zákazník zaplatí od 6 000 do 9 000 Kč. V ceně není zahrnuta doprava ani montáž, v takovém případě si zákazník připlatí cenu stanovenou, dle počtu najetých kilometrů. U dlouhodobějšího zapůjčení cena pronájmu za den klesá.

6.1.2. Nepřímá konkurence

Všichni konkurenti, kteří řeší stejnou potřebu jiným produktem jsou považováni za nepřímou konkurenci. Tedy konkurenti, kteří poskytují sportovní využití. V tomto případě jsou brány v potaz zejména squashová a ricochetová centra, jakožto substituty.

Nejbližším takovým konkurentem (600 m) je **MTV Fitness & Squash**, jenž nabízí mimo posilovny a squashe i trénink bojových sportů, skupinová cvičení, solárium kadeřnictví a nehtové studio. Centrum je otevřeno PO-PÁ 6:00-22:00, SO-NE 9:00-21:00. Centrum provozuje jediný squashový kurt, přičemž ceny pronájmu jsou rozděleny do dvou časových pásem 7:00 - 17:00 a 17:00 – 22:00.

V době od 7:00 do 17:00 platí cena 210 Kč/hod. a od 17:00 je to 330 Kč/hod. Přičemž PÁ-NE platí jednotná cena 210 Kč/hod. Permanentky mají také rozděleny dle časových pásem, viz tabulka č. 7.

Tabulka 7: Ceny permanentek

Permanentka 10 * Squash 1. pásmo (platnost 6 měsíců)		1 710 Kč
Permanentka 20 * Squash 1. pásmo (platnost 6 měsíců)		3 230 Kč
Permanentka 10 * Squash 2. pásmo (platnost 6 měsíců)		2 880 Kč
Permanentka 20 * Squash 2. pásmo (platnost 6 měsíců)		5 440 Kč

(mtvfitness.cz)

Centrum nabízí i možnost zapůjčit i zakoupit vybavení. Zapůjčení míčku stojí 30 Kč, rakety 50 Kč ručníku 25 Kč. Ceny raket se pohybují od 1 590 Kč až po 2 990 Kč, dle značky a použitého materiálu. Rezervace kurtu je možná telefonicky i v internetovém rezervačním systému.

Squash – Holešovice nabízí 4 klimatizované kurty, 2 stoly na stolní tenis, solárium či prodej raket. Centrum je otevřeno PO-PA 7:00 – 18:00 a SO-NE 10:00 – 19:00. Cena kurtu funguje na podobném principu, tedy rozdělení dle času. Do 15:00 je cena 200 Kč/hod. a od 15:00 je to 360 Kč/hod. Centrum nabízí měsíční kartu za 490 Kč/měs., která umožňuje pronájem kurtu s 50% slevou. Jedna karta = doplatek ½ ceny, 2 karty = zdarma. Kartou lze použít 1x za den, každý den od **9:00 do 16:00**. Cena zapůjčení míčku je 25 Kč a raketa stojí 45 Kč.

Squash Modrý Svět nabízí služby jako squash, posilovna, masáže či stolní tenis. Otevírací doba je stejná jako u **MTV Fitness & Squash**. Na rozdíl od předešlých konkurentů zde využívají 5 časových pásem, přičemž v čase 17:00-21:00 stojí kurt nejvíce a to 290 Kč/hod. Ostatní pásma se pohybují od

130 Kč/hod. do 190 Kč/hod. Cena vypůjčení rakety je 40 Kč a míčku 15 Kč. Co se týče permanentek, tak zde využívají jiný systém. Permanentka představuje pevně blokovanou hodinu na zákazníkem vybraný den v týdnu, na zvoleném kurtu, a to na dobu minimálně tří měsíců. Zákazník tedy neřeší každý týden rezervace. Rezervaci lze zrušit, aby daná hodina zákazníkovi nepropadla.

Fitness & Health Club Malešice nabízí mimo posilovny, masáže a wellnesu také 2 ricochetové kurty. Centrum je otevřeno PO-PÁ 6:00 – 21:00, SO-NE 9:00–21:00. Cena pronájmu ricochetové kurtu je pevná 190 Kč/hod. Zapůjčení rakety vyjde na 50 Kč a zapůjčení míčku na 25 Kč. Centrum nenabízí speciální permanentky na ricochet.

Dle ricochetové asociace (e-ricochet.cz, 2019) je v Praze a jejím nejbližším okolí 11 center, jenž nabízí možnost zahrát si ricochet. U squashe je toto číslo vyšší, počet takových center se pohybuje okolo 30. Ve většině případů je však ricochetový i squashový kurt doprovodným produktem, tedy není hlavním zdrojem příjmů center.

6.2. Zákazníci

Vzhledem k jedinečnosti 360ball v České republice lze sílu zákazníků považovat za nízkou. Tedy zákazník je vázán na jediného dodavatele.

6.3. Dodavatelé

Co se týče kurtů a vybavení, v současné době na světě existují pouze dva certifikovaní dodavatelé. Společnost Decir360 SL sídlící ve Španělsku a společnost Cirxola Sports sídlící v Jihoafrické republice. Vzhledem k tomu, že je celý tento projekt závislý na dovozu těchto kurtů a jsou k dispozici pouze dva dodavatelé, tak je jejich vyjednávací síla velmi vysoká. Oba dodavatelé mají podobné ceny, také nabízejí množstevní slevy. Doprava z Jihoafrické republiky je však více nákladná a mnohem rizikovější.

Dalšími dodavateli jsou dodavatelé stavebních prací, tedy firma, která provede rekonstrukci šaten a sprch, dodavatelé občerstvení, dodavatelé kancelářských potřeb, dodavatelé IT techniky a SW či poskytovatelé telekomunikačních služeb a internetu. Vzhledem k velkému počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla považována za nízkou.

6.4. Potenciální konkurenti

Vstup nových konkurentů se nedá zcela vyloučit. Z nepřímých konkurentů se v budoucnu mohou stát přímí konkurenti. Tito konkurenti mají již nějaké zázemí, tedy vstupní investice by pro ně nepředstavovala tak velkou částku. Navíc, jak bylo zmíněno, pronájem kurtů není často tím hlavním

příjmem, tedy centrum by podstupovalo mnohem nižší riziko, nežli je v případě neúspěchu tohoto projektu. V případě úspěšné realizace tohoto projektu se zajistě najdou následovníci.

6.5. SWOT analýza

SWOT analýza udává silné a slabé stránky vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby z vnějšího okolí podniku.

Tabulka 8: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Jedinečnost produktu	Úzké spektrum nabízených služeb
Minimální konkurence	Nízký počet dodavatelů
Centrum zaměřené pouze na 360ball	Nedostatek prostoru pro rozšíření centra
Mobilita kurtů	Nízké povědomí zákazníků o 360ballu
	Nezkušenost iniciátora projektu s podnikáním podobného charakteru
Příležitosti	Hrozby
Otevření nových center v rámci ČR	Zpoždění dodávek
Spolupráce se školami	Vzdálenost dodavatelů
Spolupráce s festivaly a jinými veřejnými akcemi	Náklady na dovoz
Budování nového brandu	Úpadek dodavatelů
Trend zdravého životního stylu	Ekonomická situace (recese, inflace, vysoká nezaměstnanost)
	Vstup nové konkurence
	Úraz zákazníků
	Změna podmínek nájemní smlouvy
	Zvýšení daní

(Vlastní zpracování)

6.6. Marketingový výzkum

Marketingový výzkum, jenž je součástí analýzy trhu, je stěžejní pro vytvoření dalších částí studie proveditelnosti, zejména napomáhá při sestavování nákladů a tržeb a při prognózování dalšího vývoje.

6.6.1. Metodika

Pro výzkum byla použita kvantitativní metoda – dotazníkové šetření viz příloha č. 1. Za účelem výzkumu byly stanoveny tři předpoklady, které budou buď potvrzeny, nebo vyvráceny.

Předpoklad č. 1: 360ball je pro zákazníky na českém trhu zcela neznámý.

Předpoklad č. 2: Stanovená cena 400 Kč/hod. je adekvátní nabízené službě.

Předpoklad č. 3: Lidé jsou ochotni projekt podpořit v crowdfundingové kampani.

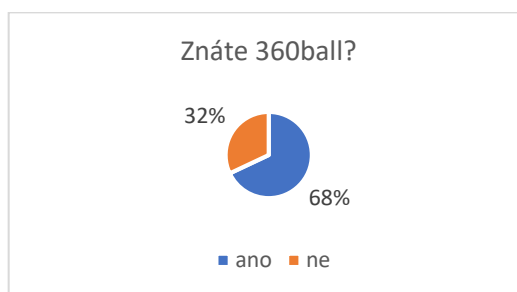
Součástí průzkumu bylo i tzv. pilotní šetření, tedy předvýzkum, který měl otestovat, srozumitelnost a smysluplnost otázek. Pilotního šetření se zúčastnilo 9 lidí. Respondenti byli seznámeni s účelem tohoto dotazníku. Dotazník byl zcela anonymní. Dotazník byl sestaven na základě předchozího sekundárního šetření. Součástí dotazníku byl i odkaz na propagační video 360ballu.

6.6.2. Výzkum

Výzkumu se zúčastnilo 151 respondentů. Dotazník byl šířen na internetových fórech zaměřených na ricochet, squash, fitness a obecně sport, a to z důvodu, aby se minimalizoval počet respondentů, kteří aktivně nesportují, tudíž nejsou cílovou skupinou zákazníků.

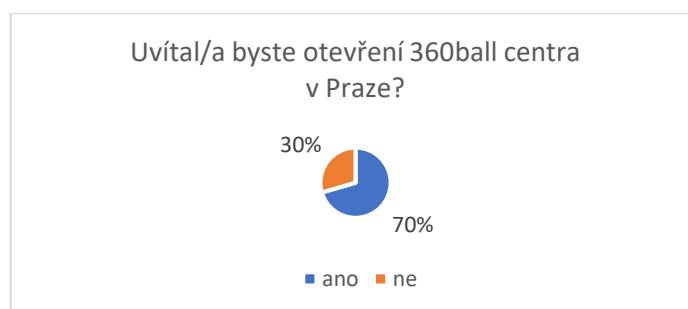
Výzkumu se zúčastnilo 86 mužů a 65 žen, nejpočetnější skupinou byli muži do 25 let, druhou nejpočetnější skupinou byly ženy do 25 let, tedy mladí lidé, na které je primárně cíleno, neboť z předešlého průzkumu je zjevné, že právě mladí lidé se věnují aktivně sportu nejvíce. Z pohledu sociálního statusu jsou nejrozšířenější skupinou studenti do 25 let. Druhou nejrozšířenější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 26 až 35 let. K překvapivému zjištění došlo hned u otázky č. 1, kde byla respondentům položena otázka, zda znají 360ball. Celých 68 % respondentů uvedlo, že jej znají viz graf č. 3. A zároveň by 70 % respondentů uvítalo otevření podobného centra v Praze.

Graf 3: 360ball povědomí



(Vlastní zpracování)

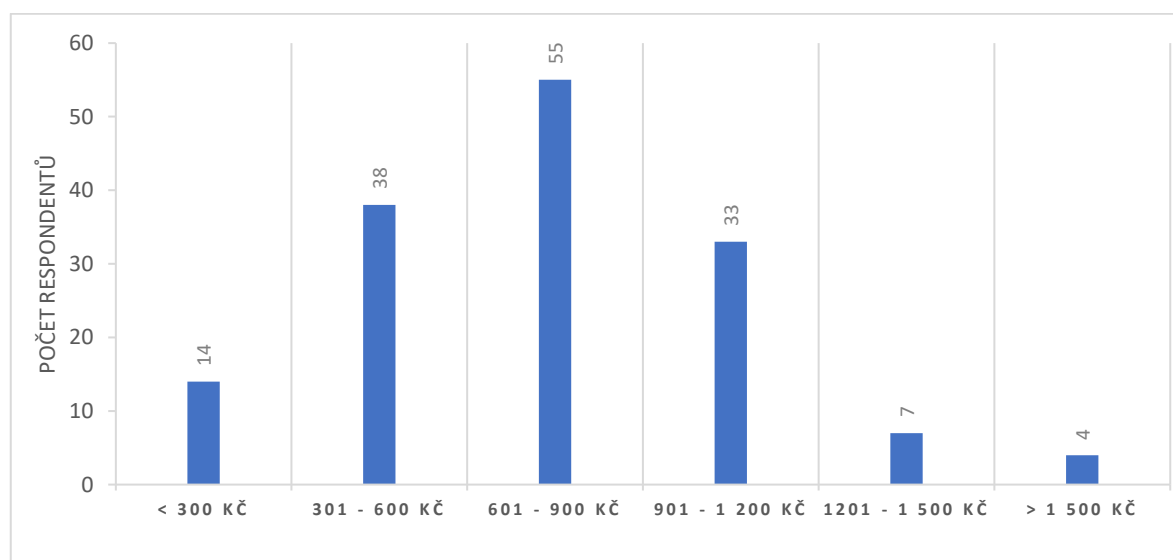
Graf 4: Otevření 360ball centra



(Vlastní zpracování)

Z toho tedy vyplývá, že předpoklad č. 1 nelze potvrdit. Necelých 67 % respondentů uvedlo, že by uvedené centrum navštívilo. Další otázka byla zaměřená na umístění, tedy zda jsou lidé ochotni za tímto sportem jezdit v rámci celé Prahy. Přičemž 87 % respondentů uvedlo, že ano. Z toho lze usuzovat, že není třeba cílit pouze na zákazníky v rámci oblasti, kde je centrum umístěno. V dotazníku bylo také zjišťováno, jakým dopravním prostředkem se respondenti dopravují do podobných center. U studentů jednoznačně vyhrála MHD (82 %), u zaměstnanců je to automobil (62 %). Dalším předmětem průzkumu byla cena, tedy zda je cena 400 Kč/hod. adekvátní nabízené službě. Necelých 62 % studentů by uvítalo cenu nižší, v průměru uvedli 305 Kč/hod. 73 % zaměstnaných uvádí, že cena odpovídá nabízené službě. Ostatní skupiny by uvítaly cenu okolo 350 Kč/hod. Z toho vyplývá, že předpoklad č. 2 lze potvrdit, nicméně, při tvorbě cen je třeba zohlednit možnosti studentů. Na otázku, kolik korun měsíčně, lidé investují do sportovních aktivit, je zaměřen graf č. 5.

Graf 5: Měsíční výdaje na sportovní aktivity



(Vlastní zpracování)

Na otázku, zda lidé dávají přednost vlastnímu vybavení, před zapůjčeným, odpovědělo 72 % zúčastněných, že vybavení si půjčují viz graf č. 6.

Graf 6: Vybavení



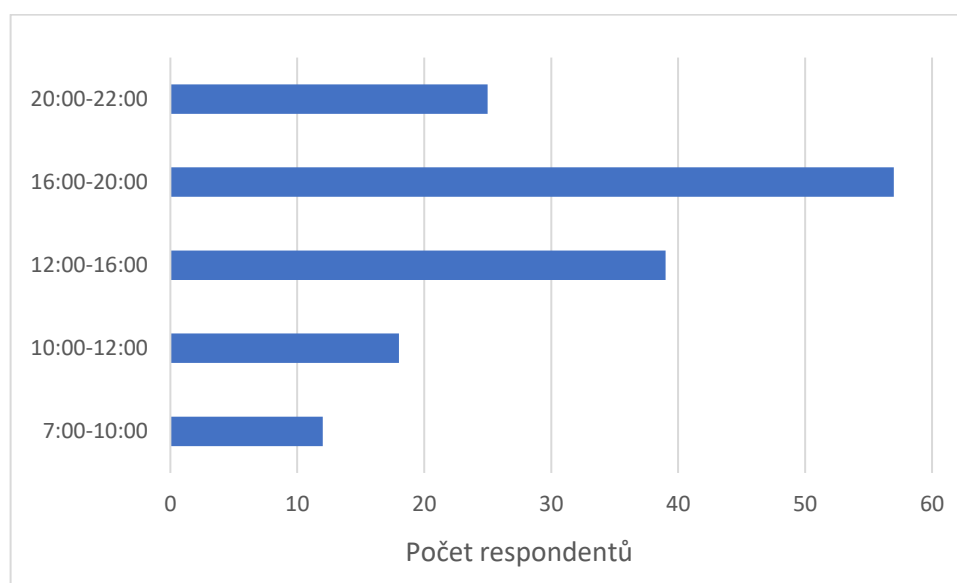
(Vlastní zpracování)

Dalším bodem šetření bylo, zda jsou respondenti ochotni podpořit projekt v crowdfundingové kampani výměnou za určitou výhodu (volný vstup, permanentka apod.) Pouhých 12 % respondentů uvedlo, že ano, tudíž předpoklad č. 3 musí být zamítnut.

Další otázka zkoumala, jakou formu vstupu lidé nejčastěji využívají. Z výsledků vyplývá, že 33 % preferuje vstupy formou jednorázové vstupenky, 29 % preferuje vstup formou klubového členství, 22 % respondentů rádo využívá permanentky a zbylých 16 % respondentů využívá kartu multisport. Vstup formou poukazu neuvedl žádný respondent. Poslední sada otázek byla zaměřena na pravidelnost využívání sportovních center, sezónní výkyvy a preferenci v oblasti denní doby, kdy respondenti využívají sportovní zařízení.

Z odpovědí je patrné, že zde fungují sezónní výkyvy, 33 % respondentů uvedlo, že sportuje pravidelně v průběhu celého roku, 47 % respondentů navštěvuje podobná zařízení převážně v zimě a pouze 3 % dotázaných navštěvuje podobná zařízení v létě. Z toho lze usuzovat, že lidé v letních měsících využívají spíše venkovní sportovní aktivity. Co se týče pravidelnosti návštěv v měsíci, tak 53 % dotázaných odpovědělo, že navštěvují sportovní zařízení 6-8x v měsíci. Druhá největší skupina (36 %) navštěvuje sportovní zařízení 3-5x v měsíci. Vytíženost z pohledu denní doby se zabývá graf č. 7, který udává, že nadpoloviční většina navštěvuje podobná zařízení v odpoledních až večerních hodinách, tedy v této době lze očekávat maximální vytížení centra.

Graf 7: Návštěvnost v průběhu dne



(Vlastní zpracování)

7. Marketingová strategie

Cílem marketingové strategie je rozšířit povědomí o 360ballu, proniknout na český trh a nalákat široké spektrum zákazníků. Cílem není pouze nalákat nového zákazníka, ale i přimět ho, aby centrum navštěvoval pravidelně.

7.1. Cílový zákazník

Kampaň cílí na všechny obyvatele Prahy a přilehlého okolí, kteří mají zájem aktivně využít svůj volný čas, kteří rádi zkoušejí nové věci. 360ball je ideálním substitutem kardio-tréninků v posilovnách. Zákazníkem tedy může být kdokoliv bez ohledu na věk (doporučeno je od 13 let), pohlaví či tělesné dispozice.

7.2. Marketingový mix

Marketingový mix je složen ze základních 4P, tedy produkt, cena, propagace a distribuce. Tímto mixem se zabývají následující kapitoly.

7.2.1. Produkt

Hlavním produktem je pronájem čtyř kurtů, včetně příslušného vybavení (raketa, míček). Centrum bude nabízet pronájem kurtu na 1 a více hodin. Kurty bude možné rezervovat online, prostřednictvím webových stránek, případně po telefonu. Vstup na kurt bude možné zakoupit formou jednorázového vstupného, zakoupením permanentky na 3, 5 a 10 hodin pronájmu,

případně s využitím multisport karty (viz podmínky pro multisport kartu). Centrum bude nabízet i prodej raket a míčků. Dalším produktem je prodej mobile kurtu. Centrum dále bude poskytovat možnost pronajmout Semi-mobile kurt na 1 a více dnů, včetně příslušného vybavení. Centrum bude nabízet i drobné občerstvení jako kávu, čaj či jiné nealkoholické nápoje. Posledním doprovodným produktem je zprostředkování prodeje kurtu varianty PRO. Produkt nebude skladem, objednávky budou řešeny individuálně.

7.2.2. Cena

Z předchozí analýzy vyplývá, že zde neexistuje přímá konkurence, nicméně nepřímé konkurence je dostatek. Cena tedy byla stanovena na základě toho, že se jedná o zcela nový produkt, ale zároveň bylo přihlédnuto k cenám konkurence. Při tvorbě ceny byl brán v potaz i výsledek výzkumu, kde se studenti vyslovili pro nižší hodinovou sazbu. Zároveň bylo třeba uvažovat nad tím, že denní vytíženost centra není rovnoměrná. Tedy ceny se liší dle denní doby. Od 7:00 do 16:00 je cena pronájmu kurtu 320 Kč/hod. Od 16:00 do 22:00 je cena stanovena na 400 Kč/hod. Pro studenty platí vždy zvýhodněná sazba 320 Kč/hod. v kteroukoliv denní dobu. Permanentky je možné zakoupit ve třech formách, na 3, 5 a 10 hodin pronájmu. U permanentek platí, že ji zákazník může využít v kteroukoliv denní dobu. Ceny jsou uvedeny v následující tabulce. Cena zapůjčení vybavení byla stanovena na základě konkurence viz následující tabulka. Cena pronájmu kurtu Semi-mobile je 2 499 Kč/den. Cena prodeje kurtů PRO a Semi-mobile bude sjednána individuálně na základě objednávky.

Tabulka 9: Ceník

Produkt	Cena vč DPH [Kč]
Pronájem kurtu (hod.)	400 / 320
Zapůjčení míčku (hod.)	15
Zapůjčení rakety (hod.)	30
Raketa	1099
Míček (3 ks v balení)	149
Mobile kurt	3 999
Permanentka 3 hod.	1 020
Permanentka 5 hod.	1 600
Permanentka 10 hod.	3 000
Zapůjčení semi-mbile kurtu (den)	2 499

(Vlastní zpracování)

7.2.3. Propagace

Kampaň bude probíhat ve 2 fázích. První fáze bude probíhat před spuštěním provozu. Cílem je obeznámit potenciální zákazníky, že se v Praze otevře první 360ball centrum. Kampaň bude probíhat na sociálních sítích (Facebook, Instagram), díky jejichž algoritmům zasáhne požadovanou část obyvatel. Součástí kampaně bude i vytvořená událost, která bude lidi zvát na otevření centra, tedy zkušebního provozu. V rámci zkušebního provozu budou kurty k dispozici všem zákazníkům zdarma. Druhou formou bude ppc reklama, což je forma reklamních bannerů na internetu. Ppc reklama využívá tzv. cookies soubory, díky kterým lze reklamu zacílit na požadované spektrum zákazníků. Poslední formou budou tištěné letáky. Tato reklama ovšem bude omezena pouze na okolí centra.

Druhá fáze kampaně, tedy fáze při provozu centra, bude využívat mimo zmíněných sociálních sítích také propagační akce na vybraných místech v Praze (parky, veřejné akce, festivaly). K těmto účelům bude využit Semi-mobile kurt, který lze složit během několika minut. Zákazník bude mít možnost vyzkoušet si tento sport zdarma i mimo centrum. Předpokládá se 5-7 takovýchto akcí za rok. Akce budou pořádány zejména v letních měsících, kdy dochází k výkyvům poptávky. Z těchto akcí budou natáčena videa, na Go Pro kameru, která budou následně využita k dalším propagačním účelům, jako například krátké reklamní spoty na platformě Youtube apod. Za veškerou marketingovou komunikaci zodpovídá majitel centra.

7.2.4. Distribuce

Služba je poskytnuta přímo zaměstnancem centra, jedná se tedy o přímou distribuční cestu. Není v plánu využívat nepřímé distribuční cesty.

8. Suroviny, materiálové vstupy

Pro realizaci projektu jsou potřeba materiálové vstupy. Prvotně se jedná o stavební práce, tedy úpravu pronajatých prostor dle obrázku č. 10. Vytvoření příjemného prostředí je základem pro úspěch projektu. Vzhledem k tomu, že budova i vnitřní prostory jsou ve výborném stavu, nebude potřeba vysoké investice do stavebních úprav. Nutné bude pouze přehradit část pro šatny, upravit rozvody vody, odpadu a elektřiny. Stavební firma nebude sestavovat kurty. Dále je nutné postavit bar a rozmístit audiovizuální techniku. Dalším potřebným materiálem jsou hygienické prostředky, IT technika, kancelářské potřeby a jiné vybavení jako šatní skříňky, lavičky apod. Nelze zapomenout ani na vybavení baru, tedy drobné občerstvení. Dalšími vstupy jsou energie či internet.

8.1. Výběr dodavatelů

Hlavní podstatou celého centra jsou kurty. Jak již bylo zmíněno, existují pouze dva dodavatelé. Španělský Decir360 SL a Jihoafrický Cirxola Sports. Vzhledem ke vzdálenosti druhého dodavatele, vyššímu riziku zpoždění či zrušení dodávek a vyšším nákladům na transport, byl vybrán dodavatel číslo jedna. Španělský dodavatel se svými zákazníky neustále komunikuje, poskytuje množstevní slevy a nabízí i pomoc při realizaci celého projektu. Španělsko je členem Evropské unie, za zboží se tedy neplatí clo.

Při výběru dodavatele stavebních prací byla brána v potaz zejména osobní zkušenost iniciátora projektu. Na základě toho byl vybrán dodavatel Specarp, s.r.o., který splňuje požadavky na cenu, rychlost a kvalitu odvedené práce. Dodavatel zajistí veškeré stavební úpravy, včetně šaten a laviček.

Dodavatelem hygienických a kancelářských potřeb byla zvolena společnost ACTIVA, s.r.o., která nabízí rychlé dodání v rámci Prahy, dopravu zdarma, příznivé ceny a množstevní slevy. Společnost je tuzemskou jedničkou v oblasti kancelářských potřeb, v současné době má okolo 47 tis. zákazníků z celé České republiky.

Webové stránky, včetně rezervačního systému navrhne a vytvoří otec iniciátora projektu Bc. Petr Vančura, který se již více jak 15 let věnuje této činnosti. Své služby poskytne za minimální cenu. Doména bude zakoupena u registrátora WEDOS, který nabízí příznivé ceny. U stejné společnosti bude objednan i hosting. Telekomunikační služby a internet zajistí O2 v jednom balíčku.

Nákup IT a pokladny proběhne individuálně dle poměru cena-výkon. Na pokladně poběží pokladní systém Winshop, který nabízí přehledné uživatelské rozhraní, zákaznickou podporu a aktualizace, a to vše za příznivé ceny. Nákup občerstvení bude probíhat operativně, nebude tedy vybrán jeden konkrétní dodavatel.

9. Lidské zdroje a organizace práce

Kapitola se zabývá organizační strukturou, vedením společnosti, zaměstnanci a provozními směrnici.

9.1. Vedení společnosti

Společnost má jediného majitele a tím je iniciátor projektu. Majitel má za úkol jednat s dodavateli, organizovat práci, nastavovat a realizovat marketingovou strategii, včetně správy sociálních sítí a zajišťovat účetnictví dle zákona. Majitel má již zkušenosti z oblasti finančních analýz, bankovníctví i účetnictví. Majitel bude dále provádět údržbu kurtů, údržbu IT a audiovizuální techniky. Majitel má

právo na kontrolu odvedené práce. Jednou měsíčně bude majitel provádět slovní hodnocení zaměstnanců za uplynulý měsíc.

9.2. Zaměstnanci

Centrum plánuje najmutí 4 recepčních, přičemž dvě budou na hlavní pracovní poměr a dvě na dohodu o provedení práce, případně na dohodu o pracovní činnosti. Všichni zaměstnanci budou vedeni jako „recepční“. Náplní recepce je obsluha baru, prodej občerstvení, prodej permanentek, půjčování vybavení, správa rezervačního systému, přijímání hovorů a emailová komunikace. V případě, že zákazník nezná pravidla 360ball, recepční vysvětlí veškeré principy hry, případně poskytne tištěnou verzi pravidel. Náplní práce bude i účast na propagačních akcích společnosti.

Centrum bude fungovat na základě dvou směn. První směna začíná v 7:00 a končí v 15:30, druhá směna začíná v 15:30 a končí ve 22:00. V případě víkendů a svátků bude fungovat pouze jedna směna od 9:00 do 21:00. Směny si zaměstnanci určují na měsíc dopředu, přičemž zaměstnanci na hlavní pracovní poměr mají právo první volby. Plán směn schvaluje majitel a má právo jej měnit. O víkendech a svátcích budou preferováni zaměstnanci na dohodu, není to však podmínka.

Posledním zaměstnancem je pracovník úklidu, jenž bude pracovat na dohodu o provedení práce, po vyčerpání 300 hod., na dohodu o pracovní činnosti. Úklid bude prováděn každý den po skončení otevírací doby.

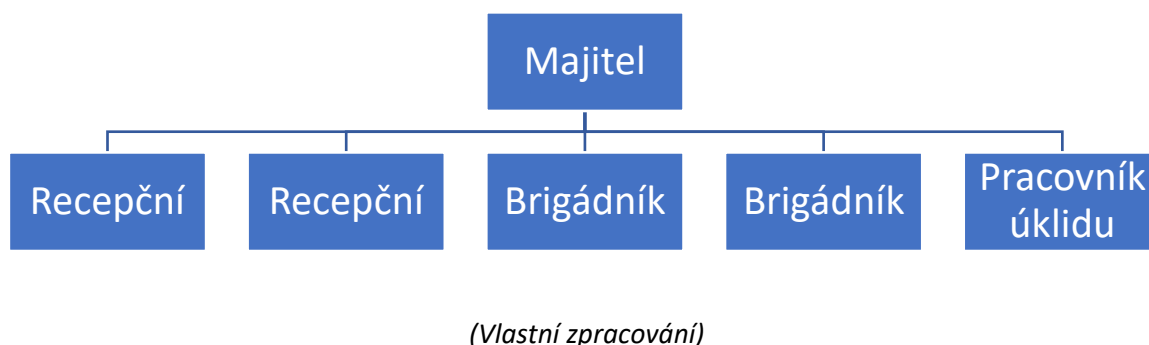
Vzhledem k tomu, že recepční jsou prvním kontaktem pro zákazníka, tak lze jejich výběr považovat za klíčový. Majitel klade důraz na výborné komunikační schopnosti, uživatelskou znalost IT techniky, obchodního ducha, ochotu učit se novým věcem a zájem o zdravý životní styl. Anglický jazyk na komunikativní úrovni a zkušenosti z obdobné pozice jsou výhodou. V případě pracovníka úklidu je velkou výhodou bydliště v okolí centra a prokazatelné zkušenosti s úklidem kancelářských či jiných prostor.

Se zaměstnanci bude uzavřena smlouva, v souladu se zákoníkem práce, na dobu určitou na 2 roky, přičemž doba určitá bude sjednána maximálně třikrát po sobě. Poté bude uzavřena smlouva na dobu neurčitou. Dohody budou řešeny operativně. Zaměstnanci budou školeni dle platných zákonů BOZP.

9.3. Organizační struktura

Organizační struktura je jednoduchá. Majitel je přímý nadřízený všech zaměstnanců, včetně brigádníků. Má tedy právo zadávat úkoly, přebírat a kontrolovat.

Schéma 1: Organizační struktura



9.4. Provozní směrnice

Návštěvník 360ball centra je povinen seznámit se s provozním řádem centra a chovat se v souladu s ním. Úhradou vstupného zákazník akceptuje provozní řád. Zákazník odpovídá za svůj zdravotní stav a centrum 360ball za něj nenese žádnou zodpovědnost. Každý návštěvník je povinen řídit se pokyny personálu. Každý hráč je povinen používat pevnou sportovní obuv a další vybavení dle pravidel 360ballu. Zákazník nesmí ohrozit své zdraví, ani zdraví personálu a ostatních zákazníků. V případě zranění je zákazník povinen toto nahlásit personálu centra. Návštěvník nesmí poškozovat ani znečišťovat majetek 360ball centra. Návštěvník je povinen oznámit jakoukoliv závadu personálu centra. Návštěvník odpovídá za škodu jím způsobenou, byť neúmyslně, a to v plné výši. Návštěvníkům je zakázáno vstupovat na kurt, aniž by uhradili vstupné. Zákazník je povinen odložit oblečení na místě k tomu určeném, tedy do šatních skříněk. Cennosti jako jsou mobil, notebook, hodinky apod. lze uschovat na recepci. V případě, že tak zákazník neučiní, nese za své cennosti veškerou zodpovědnost. Dětem mladším 14 let je vstup na kurt povolen pouze za doprovodu osoby starší 18 let. Ta za něj přebírá veškerou zodpovědnost.

10. Implementační plán projektu

Následující tabulka č. 10 zobrazuje časový průběh celého projektu, tedy zobrazuje předinvestiční, investiční a provozní fáze. Druhá tabulka č. 11 zobrazuje detailní harmonogram investiční fáze, včetně osob, které za jednotlivou fázi zodpovídají. Harmonogram je následně vyobrazen pomocí Ganttova diagramu (tabulka č. 12).

Tabulka 10: Časový harmonogram projektu

Fáze projektu	Datum zahájení	Datum ukončení	Doba trvání [dny]
Předinvestiční fáze	01.08.2019	01.03.2020	214
Investiční fáze	02.03.2020	24.06.2020	115
Zkušební provoz	25.06.2020	30.06.2020	6
Uvedení do provozu	01.07.2020	01.07.2020	1

(Vlastní zpracování)

Tabulka 11: Harmonogram činností

Číslo	Popis procesu	Datum zahájení	Datum ukončení	Odpovědná osoba	Doba trvání [dny]
1	Založení společnosti 360ballCZ, s.r.o.	02.03.2020	01.04.2020	Bc. Tomáš Vančura	31
2	Jednání o nájemní smlouvě a podpis nájemní smlouvy	02.04.2020	10.04.2020	Bc. Tomáš Vančura	9
3	Rekonstrukce prostor	13.04.2020	08.05.2020	Specarp, s.r.o.	26
4	Nákup vybavení	04.05.2020	08.05.2020	Bc. Tomáš Vančura	5
5	Objednávka kurtů u dodavatele	13.04.2020	11.05.2020	Bc. Tomáš Vančura	29
6	Nasmlouvání dodavatelů	14.04.2020	11.05.2020	Bc. Tomáš Vančura	28
7	Instalace kurtů	12.05.2020	15.05.2020	Bc. Tomáš Vančura	4
8	Kolaudace prostor	18.05.2020	19.06.2020	Specarp, s.r.o.	33
9	Koupě domény www.360ball.cz, včetně hostingu	16.05.2020	16.05.2020	Bc. Tomáš Vančura	1
10	Příprava komunikační kampaně	14.04.2020	25.05.2020	Bc. Tomáš Vančura, Bc. Petr Vančura	42
11	Vytypování propagačních míst	15.04.2020	15.04.2020	Bc. Tomáš Vančura	1
12	Podání žádostí o zábor veřejného prostranství	17.04.2020	29.05.2020	Bc. Tomáš Vančura	43
13	Vytvoření webových stránek	18.05.2020	29.05.2020	Bc. Petr Vančura	12
14	Propagace	29.05.2020	01.07.2020	Bc. Tomáš Vančura, Bc. Petr Vančura	34
15	Nábor zaměstnanců	18.05.2020	17.06.2020	Bc. Tomáš Vančura	31
16	Školení zaměstnanců	18.06.2020	24.06.2020	Bc. Tomáš Vančura	7
17	Zkušební provoz	25.06.2020	30.06.2020	Bc. Tomáš Vančura	6
18	Spuštění provozu	01.07.2020	01.07.2020	Bc. Tomáš Vančura	1

(Vlastní zpracování)

Tabulka 12: Ganttův diagram

Číslo	Název procesu	Rok	2020											
		Měsíc	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
1	Založení společnosti 360ballCZ, s.r.o.													
2	Jednání o nájemní smlouvě, podpis													
3	Rekonstrukce prostor													
4	Nákup vybavení													
5	Objednávka kurtů u dodavatele													
6	Nasmlouvání dodavatelů													
7	Instalace kurtů													
8	Kolaudace prostor													
9	Koupě domény a hostingu													
10	Příprava komunikační kampaně													
11	Nalezení vhodných propagačních míst													
12	Podání žádosti o zábor veř. prostranství													
13	Vytvoření webových stránek													
14	Propagace													
15	Nábor zaměstnanců													
16	Školení zaměstnanců													
17	Zkušební provoz													
18	Spuštění provozu													

(Vlastní zpracování)

11. Analýza rizik

Tato kapitola se zabývá analýzou rizik projektu. Tedy konkretizací rizik, jenž byla identifikována pomocí SWOT analýzy a negativního brainstormingu. Jednotlivá rizika byla ohodnocena na základě míry dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Kapitola také obsahuje seznam opatření pro eliminaci rizik, či minimalizaci jejich dopadů. Rizika byla rozdělena do 4 základních skupin. Provozní, technická, finanční a právní.

Tabulka 13: Provozní rizika

Provozní rizika			
ID	Popis rizika	Dopad	Opatření
1.	Vzdálenost dodavatele/Zpožděné dodávky dodavatele kurtů a sportovního vybavení	Dlouhé dodací lhůty	Plánování dodávek s dostatečnou časovou rezervou.
1.2.	Zánik dodavatele kurtů a vybavení	Chybějící náhradní díly, chybějící sportovní vybavení	Nalezení několika dodavatelů, kteří by na zakázku zhotovili kurt (náhradní díly, vybavení) v podobné kvalitě a za přijatelnou cenu.

1.3.	Nízká poptávka	Finanční neudržitelnost projektu, nenávratnost investice	Propagace již v investiční fázi projektu. Propagace v provozní fázi projektu.
1.4.	Vysoká míra fluktuace zaměstnanců	Nedostatek zaměstnanců, zkrácení pracovní doby, zvýšení nákladů na výběr lidských zdrojů	Zajištění dostatku brigádníků pro pokrytí náhlého výpadku. Konkurenceschopné mzdy, nabídka benefitů, teambuildingové akce.
1.5.	Pochybení zaměstnanců (škoda způsobená zaměstnanci)	Vznik finančních nákladů	Pravidelné školení BOZP, sepsání doložky o hmotné odpovědnosti zaměstnance.
1.6.	Poškození kurtu	Vyřazení kurtu z nabídky, snížení tržeb	Zajištění dostatečného počtu náhradních dílů.
1.7.	Poškození sportovního vybavení	Snížení stavu zásob sportovního vybavení	Zajištění dostatečného počtu sportovního vybavení.

(Vlastní zpracování)

Tabulka 14: Technická rizika

Technická rizika			
ID	Popis rizika	Dopad	Opatření
2	Nekvalitně provedené stavební práce	Zdržení projektu, náklady na opravu	Jasně definovat požadavky na kvalitu, materiál, cenu a čas dokončení. Stanovit sankce za nedodržení.
2.1.	Nedodržení termínu jednotlivých výstupů projektu	Zdržení projektu	Důkladně zpracovaný harmonogram projektu.

(Vlastní zpracování)

Tabulka 15: Právní rizika

Právní rizika			
ID	Popis rizika	Dopad	Opatření
3.	Vypovězení nájemní smlouvy	Ohrožená existence projektu	Dodržovat podmínky nájemní smlouvy, uzavřít smlouvu o dlouhodobém pronájmu s dostatečně dlouhou výpovědní dobou (3 roky), v případě výpovědi ze strany centra vyžadovat krátkou výpovědní dobu (max. 1 rok).
3.1.	Nedodržení legislativy ČR	Finanční sankce, v krajních případech až zákaz činnosti	Znát zákony České republiky, sledovat novely zákonů.
3.2.	Žaloba podaná zákazníkem z důvodu zranění zaviněného centrem	Soudní spory, náklady na pokrytí soudního sporu, finanční postih	Jasně definovat provozní řád centra, zkontrolovat jej s právníkem. Sjednat pojištění.

3.3.	Dodavatel neplní podmínky	Zboží neodpovídá sjednané kvalitě, zpoždění dodávek, výpadek dodávek	Jasně definovat podmínky spolupráce, včetně sankcí v případě neplnění.
------	---------------------------	--	--

(Vlastní zpracování)

Tabulka 16: Finanční rizika

Finanční rizika			
ID	Popis rizika	Dopad	Opatření
4.	Nedostatek finančních zdrojů	Ohrožení existence projektu, stagnace projektu, omezení projektu	Tvorba rezervních finančních zdrojů.
4.1.	Nízké příjmy	Ohrožení existence projektu	Přehodnocení marketingové strategie.
4.2.	Růst provozních nákladů	Zvýšení nároků na financování	Tvorba rezervních finančních zdrojů.
4.3.	Růst fixních nákladů	Skokové navýšení nákladů	Zajištění dlouhodobých smluv.

(Vlastní zpracování)

Při hodnocení rizik je důležité vymezit, do jaké míry riziko eliminovat a také rozhodnout, která rizika jsou akceptovatelná. Pro účely hodnocení rizik byla vytvořena hodnotící škála viz tabulka č. 17. V této tabulce jsou zobrazeny hodnoty, které odpovídají určité pravděpodobnosti a dopadu rizika. Tato stupnice 1-5 je dále využita v tabulce č. 19. Dále byla stanovena hodnotící škála významnosti rizik, kde hodnoty nižší než pět, jsou považovány za bezvýznamné, hodnoty 6-14 za významné a rizika hodnocena 15 a více body jsou považována za kritická viz tabulka č. 18. Významnost rizika je stanovena součinem pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika.

Tabulka 17: Hodnotící škála

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu		Dopad rizika
1	Velmi nízká	0,01 - 0,19	Nedůležitý
2	Nízká	0,20 - 0,39	Malý
3	Střední	0,40 - 0,60	Patrný
4	Vysoká	0,61 - 0,80	Velký
5	Velmi vysoká	0,81 - 1,00	Katastrofální

(Vlastní zpracování)

Tabulka 18: Významnost rizika

Hodnota	Významnost rizika
1-5	Nevýznamná rizika
6 -14	Významná rizika
15-25	Kritická rizika

(Vlastní zpracování)

Tabulka 19: Významnost rizik

ID	Popis rizika	Pravděp. výskytu	Míra dopadu rizika	Významnost rizika
1.	Vzdálenost dodavatele/Zpoždění dodávky dodavatele kurtů a sportovního vybavení	4	4	16
1.2.	Zánik dodavatele kurtů a vybavení	2	4	8
1.3.	Nízká poptávka	2	4	8
1.4.	Vysoká míra fluktuace zaměstnanců	3	2	6
1.5.	Pochybení zaměstnanců (škoda způsobená zaměstnanci)	2	3	6
1.6.	Poškození kurtu	2	4	8
1.7.	Poškození sportovního vybavení	5	1	5
2	Nekvalitně provedené stavební práce	2	4	8
2.1.	Nedodržení termínu jednotlivých výstupů projektu	2	4	8
3.	Vypovězení nájemní smlouvy	1	4	4
3.1.	Nedodržení legislativy ČR	1	3	3
3.2.	Žaloba podaná zákazníkem z důvodu zranění zaviněného centrem	1	3	3
3.3.	Dodavatel neplní podmínky	3	4	12
4.	Nedostatek finančních zdrojů	2	5	10
4.1.	Nízké příjmy	2	5	10
4.2.	Růst provozních nákladů	3	3	9
4.3.	Růst fixních nákladů	2	3	6

(Vlastní zpracování)

Z tabulky č. 19 je patrné, že největší riziko představují dodavatelé. Zpoždění stěžejní dodávky kurtů a vybavení může mít za následek zpoždění celého projektu. Zbýlá rizika se většinou pohybují ve středních hodnotách, tedy i ty je třeba monitorovat.

12. Finanční plán

Tato kapitola se zabývá plánováním pořizovacích i režijních nákladů. Pořizovací náklady jsou tvořeny zejména zakoupením kurtů a náklady na rekonstrukci. V kapitole jsou zahrnuty i náklady na správu centra, energie, lidské zdroje a zboží. Plán je zpracován na období 5,5 let, což je udávaná životnost projektu.

12.1. Pořizovací náklady

Pořizovací náklady jsou takové náklady, které přísluší do investiční fáze projektu. Jedná se tedy o vstupní jednorázové investice, které jsou potřeba před zahájením projektu. Jsou zde zahrnuty náklady na založení společnosti, nákup vybavení, nákup domény a webových stránek a v neposlední řadě náklady na rekonstrukci prostor.

Tabulka 20: Vstupní náklady

Název	Cena vč. DPH [Kč]
Založení společnosti	
Služby notáře	5 200
Zápis společnosti do obchodního rejstříku	6 000
Ohlášení živnosti	1 000
Ověření podpisů a listin	1 000
Rekonstrukce prostor	
Zednické práce	173 500
Elektroinstalace	45 230
Úprava vodovodních trubek	27 500
Úprava odpadních trubek	15 800
Vybavení	
Kurt PRO (4 ks)	411 200*
Semi-mobile kurt	69 530*
Mobile kurt (10 ks)	25 400*
Rakety (40 ks)	15 960*
Míčky (100 ks)	2 978*
Doprava	5 000
Audiovizuální technika, IT	14 200
Kávovar	8 200
GO PRO kamera	6 999
Lednice	5 440
Marketingové náklady	
Tvorba webových stránek	7 500
Iniciační marketingová kampaň	39 200
Celkem	886 837

(Vlastní zpracování)

Dle tabulky č. 20 činí vstupní náklady 886 837 Kč. Ceny, označené hvězdičkou, jsou přepočteny z eura na české koruny v aktuálním kurzu 25,445, ke dni 20.12. 2019. Z tabulky vyplývá, že nejdražší položkou jsou kurty varianty PRO, u nichž je cena stanovena na 102 800 Kč za kus. Při stanovování nákladů na rekonstrukci byl brán v potaz výborný stav vybraných prostor. Z celkové výměry 585 m²

bude rekonstruována pouze jedna třetina těchto prostor. Náklady na iniciační marketingovou kampaň tvoří zejména letáky a náklady na propagaci na sociálních sítích.

12.2. Režijní náklady

Do režijních nákladů spadá nájemné, náklady na lidské zdroje, náklady na energie, marketingové náklady, náklady na internet a telekomunikace, pojištění, hygienické potřeby, kancelářské potřeby, náklady na občerstvení a nákup zboží. Náklady jsou stanoveny na necelých 6 let, přičemž je bráno v potaz navyšování dle prognóz vývoje cen jednotlivých položek. Náklady závislé na počtu zákazníků jsou kalkulovány pro tři scénáře – optimistický, realistický a pesimistický.

Náklady na energie

Dodavatelem elektrické energie je společnost Bohemia Energy, která nabízí 1 kWh za 4,05 Kč s fixací na 6 let. Tedy do propočtů se promítá stále stejná cena za 1 kWh. Cena 4,05 Kč za 1 kWh obsahuje cenu za silovou energii, distribuci, regulované služby a daň z elektřiny. V roce 2020 budou náklady poloviční s ohledem na termín zahájení činnosti.

Při výpočtu spotřeby elektrické energie jednotlivých let je brána v potaz otevírací doba centra, počet pracovních a nepracovních dní v roce a spotřebiče, které jsou zapojeny 24 hodin denně. Prostory disponují úspornými led panely, klimatizací a elektrickým vytápěním. Centrum bude spotřebovávat v realistickém scénáři 11 kWh za jednu hodinu provozu. U pesimistického scénáře je hodnota stanovena na 13 kWh. a u optimistického je to 9 kWh. Dále je pracováno s realistickým scénářem. Ve všední dny při 15hodinové otevírací době to tedy bude 165 kWh za den provozu. O víkendech a svátcích je plánována 12hodinová otevírací doba, tedy 132 kWh za den. V měsíci je průměrně 21 pracovních dní. Měsíc má v průměru 30,5 dní, tedy v průměru připadá 9,5 víkendových dní na jeden měsíc. Na základě těchto hodnot je vypočítán vážený průměr spotřeby el. energie za den. Průměrná denní spotřeba tedy činí 155 kWh za den. K tomu je třeba přičíst náklady na vytápění a klimatizaci. Energetická náročnost budovy je označena písmenem D, tedy méně úsporná. To je zohledněno při výpočtu nákladů na vytápění. Vytápění spotřebuje 7 kWh za hodinu, klimatizace 2,1 kWh. Stejným postupem s přihlédnutím k sezonnosti byla vypočítána průměrná denní spotřeba klimatizace a vytápění, celkem to je 107 kWh za den pro realistický scénář.

Tabulka 21: Náklady na el. energie

Název	Scénář	Den [Kč]	Měsíc [Kč]	2020 [Kč]	2021 [Kč]	2022 [Kč]	2023-2025 [Kč]
El. energie	Realistický	1 061	32 361	194 163	388 326	388 326	388 326
	Optimistický	849	25 895	155 367	310 734	310 734	310 734
	Pesimistický	1 273	38 833	232 996	465 991	465 991	465 991

(Vlastní zpracování)

Další položkou je vodné a stočné. Při výpočtu je bráno v potaz, že minuta sprchování spotřebuje 15 litrů vody. Jeden člověk stráví ve sprše v průměru 4 minuty, tedy celkem to je 60 litrů na jednoho zákazníka. Při výpočtu jsou opět zvažovány scénáře, tedy počet zákazníků v jednotlivých scénářích a s tím spojená spotřeba vody. Ve výpočtech je dále zohledněn vývoj poptávky a plánované zdražování vodovodních služeb. Také je třeba brát opět v potaz nerovnoměrnou otevírací dobu a také to, že 360ball hraje až 4 hráči. Vodné a stočné v roce 2020 je dohromady 94,09 Kč za m³ včetně DPH. Ve výpočtech je zahrnuto i navýšení o 3 % od roku 2022. V realistickém scénáři je počítáno se 100 zákazníky v optimistickém to je 130 zákazníků a v pesimistickém to je pouze 70 na den.

Tabulka 22: Náklady na vodné a stočné

Název	Scénář	Den 2020 [Kč]	Měsíc 2020 [Kč]	2020 [Kč]	2021 [Kč]	2022 [Kč]	2023-2025 [Kč]
Vodné a stočné	Realistický	565	17 233	103 395	206 790	212 994	212 994
	Optimistický	395	12 048	72 285	144 570	148 907	148 907
	Pesimistický	734	22 387	134 322	268 644	276 703	276 703

(Vlastní zpracování)

Marketingové náklady

Marketingové náklady zahrnují položky jako propagace na sociálních sítích, výrobu letáků, poplatky za zábor veřejného prostranství a také provoz internetových stránek centra.

Tabulka 23: Marketingové náklady 2020-2025

Název	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Web hosting (vč. domény)	458 Kč	687 Kč	687 Kč	687 Kč	687 Kč	687 Kč
Zábor veřejného prostranství	6 500 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
Letáky	8 400 Kč	6 300 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Propagace na sociálních sítích	20 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč
Video spoty	12 000 Kč	7 000 Kč	7 000 Kč	7 000 Kč	7 000 Kč	7 000 Kč
PPC reklama	20 000 Kč	15 000 Kč	12 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
Celkem	67 358 Kč	54 987 Kč	47 687 Kč	43 687 Kč	43 687 Kč	43 687 Kč

Náklady na lidské zdroje

Tato položka obsahuje kompletní náklady na personál, tedy mzdy, povinné odvody a příplatky. S brigádníky bude sjednána dohoda o pracovní činnosti s hodinovou sazbou 125 Kč/hod. V případě pracovníka úklidu, je hodinová sazba 110 Kč/hod. Následující tabulka zobrazuje měsíční náklady zaměstnavatele na personál. Od roku 2022 je plánováno navýšení pracovníkům na HPP na 30 000 Kč hrubého.

Tabulka 24: Měsíční náklady na lidské zdroje

Pozice	Hrubá mzda [Kč/měs]	Superhrubá mzda [Kč/měs]	Superhrubá mzda od roku 2022 [Kč/měs]
Recepční	27 000	36 126	40 140
Recepční	27 000	36 126	40 140
Recepční DPČ	7 125	9 533	10 677
Recepční DPČ	7 125	9 533	10 677
Pracovník úklidu DPČ	3 410	4 563	5 185
Celkem	71 660	95 881	106 819

(Vlastní zpracování)

Ostatní náklady

V následující tabulce jsou zařazeny všechny ostatní režijní náklady. Je zde zobrazena měsíční i roční suma za jednotlivé položky. Nájemné je do konce roku 2021 za sníženou cenu ve výši 75 000 Kč/měs., v dalších letech je nájemné navýšeno na 85 000 Kč/měs. Rok 2020 zobrazuje celkovou hodnotu pouze za 6 měsíců. Výjimku tvoří nájemné, kde je počítáno s 8 měsíci.

Tabulka 25: Ostatní náklady

Název	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Cena položek včetně DPH za měsíc v jednotlivých letech [Kč]					
Nájem	75 000	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000
Telefon + internet	1 239	1 239	1 239	1 239	1 239	1 239
Kancelářské potřeby	899	899	899	899	899	899
Občerstvení	14 300	15 300	15 600	15 900	16 400	16 900
OSA	1 033	1 033	1 033	1 033	1 033	1 033
Hygienické potřeby	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Údržba	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Pojištění	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250
Sportovní vybavení	0	3 000	2 000	3 000	2 000	3 000
Nespecifikované náklady	2 499	2 499	2 499	2 499	2 499	2 499
Cena celkem za rok	761 520	1 391 040	1 382 640	1 398 240	1 392 240	1 410 240

(Vlastní zpracování)

12.3. Souhrn nákladů

Následující tabulky zobrazují celkové náklady ve třech scénářích. Náklady jsou vytvořeny na základě spolupráce s majiteli zahraničních center a marketingového výzkumu.

Tabulka 26: Celkové náklady – realistický scénář

Název / rok	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Cena [Kč/měs]					
Pořizovací náklady	886837					
El. energie	194 163	388 326	388 326	388 326	388 326	388 326
Vodné, stočné	103 395	206 790	212 994	212 994	212 994	212 994
Marketingové náklady	67 358	54 987	47 687	43 687	43 687	43 687
Náklady na personál	671 168	1 150 573	1 281 831	1 281 831	1 281 831	1 281 831
Ostatní náklady	761 520	1 391 040	1 382 640	1 398 240	1 392 240	1 410 240
Cena celkem	2684441	3191716	3313477	3325077	3319077	3337077

(Vlastní zpracování)

Tabulka 27: Celkové náklady - optimistický scénář

Název / rok	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Cena [Kč/měs]					
Pořizovací náklady	886837					
El. energie	155 367	310 734	310 734	310 734	310 734	310 734
Vodné, stočné	72 285	144 570	148 907	148 907	148 907	148 907
Marketingové náklady	67 358	54 987	47 687	43 687	43 687	43 687
Náklady na personál	671 168	1 150 573	1 281 831	1 281 831	1 281 831	1 281 831
Ostatní náklady	761 520	1 391 040	1 382 640	1 398 240	1 392 240	1 410 240
Cena celkem	2614535	3051904	3171799	3183399	3177399	3195399

(Vlastní zpracování)

Tabulka 28: Celkové náklady - pesimistický scénář

Název / rok	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Cena [Kč/měs]					
Pořizovací náklady	886 837	-	-	-	-	-
El. energie	232 996	465 991	465 991	465 991	465 991	465 991
Vodné, stočné	134 322	268 644	276 703	276 703	276 703	276 703
Marketingové náklady	67 358	54 987	47 687	43 687	43 687	43 687
Náklady na personál	671 168	1 150 573	1 281 831	1 281 831	1 281 831	1 281 831
Ostatní náklady	761 520	1 391 040	1 382 640	1 398 240	1 392 240	1 410 240
Cena celkem	2 754 200	3 331 235	3 454 852	3 466 452	3 460 452	3 478 452

(Vlastní zpracování)

12.4. Plán tržeb

Plán tržeb je stanoven na základě předchozích analýz a zkušeností majitelů zahraničních center. Plán tržeb pracuje se třemi scénáři, scénář realistický, optimistický a pesimistický. Optimistický předpokládá nárůst prodejů o 30 % oproti realistickému. Naopak pesimistický předpokládá o 30 % nižší prodeje. V roce 2020 se v přepočtu na celý kalendářní rok očekávají vyšší tržby, to je z důvodu vyššího zájmu o nový produkt. V roce 2021 budou tržby nižší, neboť se ustálí klientela. Následně je očekáván mírný růst až do roku 2025. Zároveň je očekáván mírný pokles prodeje sportovního vybavení, neboť část stávajících zákazníků bude již disponovat vlastním vybavením.

Tabulka 29: Plán tržeb – realistický

Rok		2020		2021		2022		2023		2024		2025	
Produkt	Cena [Kč]	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.
Pronájem kurtu	400	458	183 000	460	184 000	462	184 800	465	186 000	472	188 800	480	192 000
Pronájem kurtu sniž. Sazba	320	305	97 600	305	97 600	307	98 240	310	99 200	315	100 800	318	101 760
Zapůjčení míčku	15	763	11 445	752	11 280	750	11 250	748	11 220	747	11 205	740	11 100
Zapůjčení rakety	30	2 135	64 050	2 125	63 750	2 115	63 450	2 010	60 300	2 005	60 150	1 990	59 700
Raketa	899	3	2 697	4	3 596	4	3 596	5	4 495	5	4 495	4	3 596
Míček (3 ks)	149	4	596	5	745	3	447	4	596	5	745	3	447
Mobile kurt	3 999	0,5	2 000	0,5	2 000	0,5	2 000	0,5	2 000	0,5	2 000	0,5	2 000
Permanentka 3	1 020	4	4 080	3	3 060	4	4 080	4	4 080	5	5 100	4	4 080
Permanentka 5	1 600	7	11 200	5	8 000	6	9 600	7	11 200	6	9 600	7	11 200
Permanentka 10	3 000	5	15 000	3	9 000	4	12 000	5	15 000	6	18 000	5	15 000
Zapůjčení semi-mobile kurtu	2 499	1	2 499	1	2 499	1	2 499	1	2 499	1	2 499	1	2 499
Občerstvení	-	-	18 590	-	19 890	-	20 280	-	20 670	-	21 320	-	21 970
Suma za měsíc			412 757		405 420		412 242		417 260		424 714		425 352
Suma za rok			2 476 539		4 865 034		4 946 898		5 007 114		5 096 562		5 104 218

(Vlastní zpracování)

Tabulka 30: Plán tržeb - pesimistický

Rok		2020		2021		2022		2023		2024		2025	
Produkt	Cena	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.
Pronájem kurtu	400	320	128 100	322	128 800	323	129 360	326	130 400	330	132 160	336	134 400
Pronájem kurtu sniž. Sazba	320	214	68 320	214	68 480	215	68 768	217	69 440	221	70 560	223	71 232
Zapůjčení míčku	15	534	8 012	526	7 890	525	7 875	524	7 860	523	7 844	518	7 770
Zapůjčení rakety	30	1 495	44 835	1 488	44 640	1 481	44 415	1 407	42 210	1 404	42 105	1 393	41 790
Raketa	899	2	1 888	3	2 697	3	2 517	4	3 596	4	3 147	3	2 517
Míček (3 ks)	149	3	417	4	596	2	313	3	447	4	522	2	313
Mobile kurt	3 999	0,4	1 400	0,4	1 400	0,4	1 400	0,4	1 400	0,4	1 400	0	1 400
Permanentka 3	1 020	3	2 856	2	1 999	3	2 856	3	3 060	4	3 570	3	2 856
Permanentka 5	1 600	5	7 840	3	4 704	4	6 720	5	8 000	4	6 720	5	7 840
Permanentka 10	3 000	4	10 500	2	5 880	3	8 400	4	12 000	4	12 600	4	10 500
Zapůjčení semi- mobile kurtu	2 499	0,7	1 749	0,7	1 749	0,7	1 749	0,7	1 749	0,7	1 749	0,7	1 749
Občerstvení		-	17 017		18 207		18 564		18 921		19 516		20 111
Suma za měsíc			292 934		287 042		292 937		299 083		301 891		302 478
Suma za rok			1 757 601		3 444 506		3 515 245		3 588 995		3 622 697		3 629 737

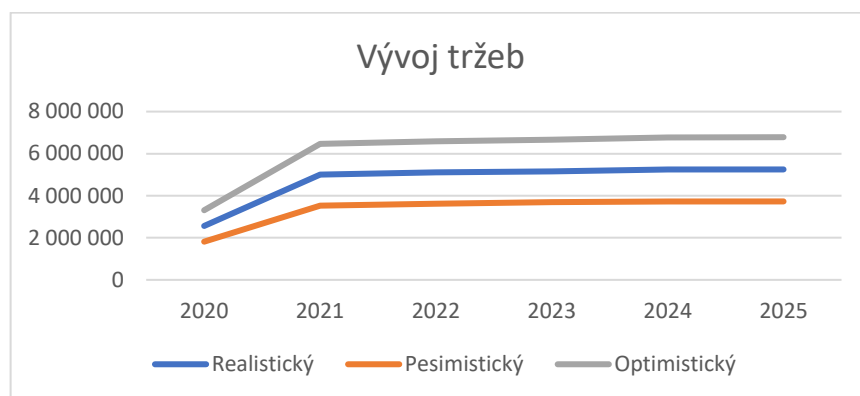
(Vlastní zpracování)

Tabulka 31: Plán tržeb - optimistický

Rok		2020		2021		2022		2023		2024		2025	
Produkt	Cena [Kč]	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.	Ks	Kč/měs.
Pronájem kurtu	400	595	237 900	598	239 200	601	240 240	605	241 800	614	245 600	624	249 600
Pronájem kurtu sniž. Sazba	320	397	126 880	397	126 880	399	127 712	403	128 960	410	131 200	413	132 288
Zapůjčení míčku	15	992	14 879	978	14 664	975	14 625	972	14 586	971	14 565	962	14 430
Zapůjčení rakety	30	2 776	83 265	2 763	82 875	2 750	82 485	2 613	78 390	2 607	78 210	2 587	77 610
Raketa	899	4	3 506	5	4 675	5	4 675	7	5 844	5	4 495	5	4 495
Míček (3 ks)	149	5	775	7	969	4	581	5	775	5	745	4	596
Mobile kurt	3 999	0,7	2 599	0,7	2 599	0,7	2 599	0,7	2 599	0,7	2 599	0,7	2 599
Permanentka 3	1 020	5	5 304	4	3 978	5	5 304	5	5 304	7	7 140	5	5 100
Permanentka 5	1 600	9	14 560	7	10 400	8	12 480	9	14 560	8	12 800	9	14 400
Permanentka 10	3 000	7	19 500	4	11 700	5	15 600	7	19 500	8	24 000	7	21 000
Zapůjčení semi- mobile kurtu	2 499	1,3	3 249	1,3	3 249	1,3	3 249	1,3	3 249	1,3	3 249	1	3 249
Občerstvení		-	24 167		25 857		26 364		26 871		27 716		28 561
Suma za měsíc			536 583		527 045		535 914		542 437		552 319		553 928
Suma za rok			3 219 501		6 324 544		6 430 967		6 509 248		6 627 829		6 647 137

(Vlastní zpracování)

Graf 8: Vývoj tržeb dle scénářů



(Vlastní zpracování)

S prodejem výrobků se neodmyslitelně pojí i náklady na jejich pořízení. V následujících třech tabulkách jsou zobrazeny očekávané náklady na prodané zboží v jednotlivých letech. Tabulky vychází z plánů tržeb.

Tabulka 32: Plán nákladů na prodané zboží - realistický

Rok	2020		2021		2022		2023		2024		2025	
Produkt	Cena [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks
Raketa	399	18	7 182	48	19 152	48	19 152	60	23 940	60	23 940	48
Míček (3 ks)	90	24	2 160	60	5 400	36	3 240	48	4 320	60	5 400	36
Mobile kurt	2 540	3	7 620	6	15 240	6	15 240	6	15 240	6	15 240	6
Občerstvení	-	-	85 800	-	183 600	-	187 200	-	190 800	-	196 800	-
Suma			102 762		223 392		224 832		234 300		241 380	

(Vlastní zpracování)

Tabulka 33: Plán nákladů na prodané zboží - pesimistický

Rok	2020		2021		2022		2023		2024		2025	
Produkt	Cena [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks
Raketa	399	13	5 027	36	14 364	34	13 406	48	19 152	42	16 758	34
Míček (3 ks)	90	17	1 512	48	4 320	25	2 268	36	3 240	42	3 780	25
Mobile kurt	2 540	2	5 334	4	10 668	4	10 668	4	10 668	4	10 668	4
Občerstvení	-	-	85 800	-	183 600	-	187 200	-	190 800	-	196 800	-
Suma			97 673		212 952		213 542		223 860		228 006	

(Vlastní zpracování)

Tabulka 34: Plán nákladů na prodané zboží - optimistický

Rok			2020		2021		2022		2023		2024		2025
Produkt	Cena [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]	Ks	Celkové náklady [Kč]
Raketa	399	23	9 337	62	24 898	62	24 898	78	31 122	60	23 940	60	23 940
Míček (3 ks)	90	31	2 808	78	7 020	47	4 212	62	5 616	60	5 400	48	4 320
Mobile kurt	2 540	4	9 906	8	19 812	8	19 812	8	19 812	8	19 812	8	19 812
Občerstvení	-	-	85 800	-	183 600	-	187 200	-	190 800	-	196 800	-	202 800
Suma			107 851		235 330		236 122		247 350		245 952		250 872

(Vlastní zpracování)

13. Finanční analýza

Tato kapitola se zabývá stanovením výkazu zisku a ztrát a cashflow, to vše ve třech scénářích. Finanční analýza je základem pro finální zhodnocení projektu.

Sportovní potřeby a vybavení patří do druhé odpisové skupiny, kde je stanovena odpisová doba na maximálně 5 let. Společnost bude odepisovat pouze dlouhodobý hmotný majetek, konkrétně čtyři kurty varianty PRO a jednu variantu Semi-mobile. Společnost využije rovnoměrnou variantu odpisů.

13.1. Výkaz zisku a ztráty

Výkazy zisku a ztrát jsou stanoveny na 6 let, přičemž rok 2020 je stanoven pouze na 6 měsíců. V prvním roce jsou do výkonové spotřeby započteny náklady na rekonstrukci a koupi vybavení, vyjma dlouhodobého hmotného majetku. V případě, že je EBT záporné, daň se neodvádí, je tedy nulová.

Tabulka 35: VZZ - realistický

Výkaz zisku a ztráty - realistický scénář v Kč						
	Účetní období					
Označení	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby za prodej zboží	116 833	245 021	249 403	255 131	263 080	269 683
Náklady vynaložené na prodané zboží	102 762	223 392	224 832	234 300	241 380	240 432
Obchodní marže	14 071	21 629	24 571	20 831	21 700	29 251
Výkony	2 359 707	4 620 014	4 697 496	4 751 984	4 833 483	4 834 536
Výkonová spotřeba	1 429 781	1 817 751	1 806 815	1 808 947	1 795 867	1 814 815
Přidaná hodnota	929 926	2 802 263	2 890 681	2 943 037	3 037 616	3 019 721
Osobní náklady	671 168	1 150 573	1 281 831	1 281 831	1 281 831	1 281 831
Odpisy DHM	0	96 146	96 146	96 146	96 146	96 146
EBT	272 828	1 577 172	1 537 275	1 585 891	1 681 339	1 670 995
Daň 19 %	51 837	299 663	292 082	301 319	319 454	317 489
EAT	220 991	1 277 509	1 245 192	1 284 571	1 361 884	1 353 506

(Vlastní zpracování)

Tabulka 36: VZZ - pesimistický

Výkaz zisku a ztráty - pesimistický scénář v Kč						
	Účetní období					
Označení	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby za prodej zboží	105 807	223 177	226 998	232 495	239 260	245 562
Náklady vynaložené na prodané zboží	97 673	212 952	213 542	223 860	228 006	229 142
Obchodní marže	8 133	10 225	13 455	8 635	11 254	16 419
Výkony	1 757 601	3 444 506	3 515 245	3 588 995	3 622 697	3 629 737
Výkonová spotřeba	1 504 629	1 967 710	1 959 479	1 960 762	1 950 616	1 967 479
Přidaná hodnota	252 972	1 476 796	1 555 765	1 628 234	1 672 082	1 662 257
Osobní náklady	671 168	1 150 573	1 281 831	1 281 831	1 281 831	1 281 831
Odpisy DHM	0	96146	96146	96146	96146	96146
EBT	-410 062	240 301	191 244	258 892	305 359	300 700
Daň 19 %	0	45657	36336	49189	58018	57133
EAT	-410 062	194 644	154 908	209 702	247 341	243 567

(Vlastní zpracování)

Tabulka 37: VZZ - optimistický

Výkaz zisku a ztráty - optimistický scénář v Kč						
	Účetní období					
Označení	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby za prodej zboží	151 882	318 527	324 223	331 670	340 431	350 422
Náklady vynaložené na prodané zboží	89 475	187 911	191 277	195 513	200 896	206 806
Obchodní marže	62 407	130 616	132 946	136 157	139 535	143 616
Výkony	3 219 501	6 324 544	6 430 967	6 509 248	6 627 829	6 647 137
Výkonová spotřeba	1 373 162	1 713 420	1 698 691	1 706 056	1 694 672	1 706 762
Přidaná hodnota	1 846 339	4 611 124	4 732 276	4 803 193	4 933 157	4 940 375
Osobní náklady	761 520	1 391 040	1 382 640	1 398 240	1 392 240	1 410 240
Odpisy DHM	0	96146	96146	96146	96146	96146
EBT	1 147 226	3 254 554	3 386 437	3 444 964	3 584 306	3 577 605
Daň 19 %	217973	618365	643423	654543	681018	679745
EAT	929 253	2 636 189	2 743 014	2 790 421	2 903 288	2 897 860

(Vlastní zpracování)

Z výkazů je patrné, že dva scénáře generují zisk již v prvním roce. Pesimistický scénář generuje zisk až v roce 2021.

13.2. Cashflow

Následující tabulky zobrazují cashflow na 6 let, přičemž první rok je opět zkrácený na polovinu. Cashflow je stanoveno pro tři scénáře. Cashflow bylo stanoveno pomocí nepřímé metody. U diskontovaného cashflow bylo počítáno s 9% diskontní sazbou.

Tabulka 38: CF - realistický

CF - realistický scénář v Kč							
Položka	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investice	-886 837						
EAT		220 991	1 277 509	1 245 192	1 284 571	1 361 884	1 353 506
Odpisy			96 146	96 146	96 146	96 146	96 146
Nezaplacená daň		51 837	299 663	292 082	301 319	319 454	317 489
Nezaplacené mzdy min. období		95 881	95 881	106 819	106 819	106 819	106 819
Úroky							
Změna stavu zásob		14 300		4 000	2 400		1 200
CF		354 410	1 621 481	1 340 696	1 387 554	1 476 165	1 446 486
Kum. CF	-886 837	-532 427	1 089 053	2 429 749	3 817 304	5 293 469	6 739 955
DCF	-886 837	325 146	1 364 768	1 035 263	982 979	959 406	862 492
Kum. DCF	-886 837	-561 691	803 077	1 838 340	2 821 319	3 780 725	4 643 218

(Vlastní zpracování)

Tabulka 39: CF - pesimistický

CF - pesimistický scénář v Kč							
Položka	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investice	-886 837						
EAT		-410 062	194 644	154 908	209 702	247 341	243 567
Odpisy			96 146	96 146	96 146	96 146	96 146
Nezaplacená daň		0	45 657	36 336	49 189	58 018	57 133
Nezaplacené mzdy min. období		95 881	95 881	106 819	106 819	106 819	106 819
Úroky							
Změna stavu zásob		14 300		4 000	2 400		1 200
CF		-328 481	336 447	252 671	318 701	352 315	338 828
Kum. CF	-886 837	-1 215 318	-878 871	-626 200	-307 498	44 817	383 645
DCF	-886 837	-301 359	283 181	195 108	225 776	228 981	202 032
Kum. DCF	-886 837	-1 188 196	-905 015	-709 906	-484 130	-255 150	-53 118

(Vlastní zpracování)

Tabulka 40: CF - optimistický

CF - optimistický scénář v Kč							
Položka	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investice	-886 837						
EAT		929 253	2 636 189	2 743 014	2 790 421	2 903 288	2 897 860
Odpisy			96 146	96 146	96 146	96 146	96 146
Nezaplacená daň		217 973	618 365	643 423	654 543	681 018	679 745
Nezaplacené mzdy min. období		95 881	95 881	106 819	106 819	106 819	106 819
Úroky							
Změna stavu zásob		14 300		4 000	2 400		1 200
CF		1 228 807	3 132 727	2 871 155	2 895 287	3 025 909	2 991 533
Kum. CF	-886 837	341 970	3 474 697	6 345 852	9 241 139	12 267 048	15 258 581
DCF	-886 837	1 127 346	2 636 754	2 217 059	2 051 094	1 966 633	1 783 753
Kum. DCF	-886 837	240 509	2 877 262	5 094 321	7 145 415	9 112 049	10 895 802

(Vlastní zpracování)

Z tabulek je patrná návratnost dle metody PP. Realistický scénář dosahuje návratnosti ve 3. roce provozu, optimistická varianta dosahuje zisku kladného diskontovaného cashflow již v prvním roce a pesimistická varianta nepočítá s návratností dříve než v roce 2025.

14. Hodnocení projektu

Tato kapitola má za úkol zhodnotit investici pomocí dynamických metod-čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a payback period.

Čistá současná hodnota (NPV) a Vnitřní výnosové procento IRR

NPV počítá s cashflow v současných hodnotách. Náklady na kapitál WACC jsou rovny požadavku výnosnosti vlastního kapitálu, tedy 9 %. Investici lze přijmout, jeli NPV větší nebo rovno nule.

Tabulka 41: Hodnocení (NPV, IRR)

Metoda/Scénář	Realistický	Pesimistický	Optimistický
NPV	4 643 218 Kč	-53 118 Kč	10 895 802 Kč
IRR	85%	-1%	180%

(Vlastní zpracování)

Z výsledků je patrné, že pouze pesimistický scénář nedosahuje požadovaných výsledků. NPV se jeví jako záporné a IRR nedosahuje požadovaných 9 %, naopak je záporné.

Payback period (PP)

Payback period se počítá kumulováním cashflow v současných hodnotách. Výpočet je již obsažen v tabulkách v kapitole 13.2. PP určuje dobu návratnosti investice.

Tabulka 42: Payback period

Rok/Scénář	Realistický	Pesimistický	Optimistický
2020	-561 691 Kč	-1 188 196 Kč	240 509 Kč
2021	803 077 Kč	-905 015 Kč	2 877 262 Kč
2022	1 838 340 Kč	-709 906 Kč	5 094 321 Kč
2023	2 821 319 Kč	-484 130 Kč	7 145 415 Kč
2024	3 780 725 Kč	-255 150 Kč	9 112 049 Kč
2025	4 643 218 Kč	-53 118 Kč	10 895 802 Kč

(Vlastní zpracování)

Z tabulky je patrné, že ve dvou scénářích dochází k návratnosti v prvním, respektive druhém roce. Nejlépe vychází optimistický scénář, kde je návratnost již v prvním roce. U pesimistického scénáře nedochází k návratnosti ve sledovaném období, tedy to nesplňuje požadavky majitele na návratnost do 4 let.

15. Závěrečné zhodnocení

Dle finanční analýzy a hodnocení projektu (kap. 13-14) se projekt jeví jako životaschopný a rentabilní, lze ho tedy doporučit k realizaci. Nicméně, pesimistická varianta projektu nenabývá životaschopnosti. Je třeba dodat, že pesimistická varianta byla uvažována na základě 30% snížení tržeb, což je vyšší rozdíl, než je u podobných projektů zvykem. Záleží tedy na investorovi, jaký má postoj k riziku, zda je averzní a preferuje jistotu, anebo má sklon k riziku a je ochoten podstoupit určité riziko nenaplnění svých cílů. Z analýzy vyplývá, že centrum má vysoký potenciál uchytit se na českém trhu. Do budoucna existuje možnost expandování do dalších měst, navázání spolupráce se školami, například formou poskytování prostor k hodinám tělovýchovy. Závěrem tedy lze tento projekt doporučit k realizaci.

Závěr

Tématem této diplomové práce byla studie proveditelnosti na otevření 360ball centra v Praze. Nejprve byl stanoven hlavní cíl, tedy vypracovat studii proveditelnosti k uvažovanému projektu a zhodnotit, pomocí vybraných ekonomických metod, zda je projekt z ekonomického i praktického hlediska realizovatelný a smysluplný. Následovala teoretická část, kde autor práce čerpal poznatky autorů z nejrůznějších oborů. Autor se zabýval tématem projektového řízení a studie proveditelnosti a s tím spojené kapitoly jako analýza trhu, marketingový výzkum, materiálové vstupy, umístění, organizace lidí, implementační plán, či analýza rizik. V závěru teoretické části jsou uvedeny klíčové kapitoly jako je finanční analýza a hodnocení projektu. Praktická část je zaměřena na vytvoření konkrétní studie proveditelnosti. Praktická část obsahově následuje teoretickou část. Nejprve je představen záměr projektu, včetně detailního představení 360ballu. Poté byly stanoveny vize, mise a strategické cíle. Dále následovalo umístění a popis bližšího okolí. Poté následovala analýza trhu, kde byl využit jak primární, tak sekundární výzkum. Primární výzkum probíhal na základě kvantitativní metody-dotazníkové šetření. Na základě analýzy trhu, byla stanovena marketingová strategie, jenž se odráží v marketingovém mixu. Dále byli vybráni dodavatelé. Následovala kapitola organizace práce a lidské zdroje. V práci nechybí ani implementační plán, jenž je vyobrazen pomocí Ganttova diagramu. Následovala analýza rizik, kde se autor zabývá identifikací rizik a jejich minimalizací, případně eliminací. Poté byl vytvořen finanční plán, tedy plánované náklady a tržby, včetně prognóz vývoje. Autor zde pracoval se třemi scénáři-realistický, optimistický a pesimistický. Přičemž optimistický pracuje s 30% navýšením tržeb oproti realistickému. Pesimistický pracuje s 30% snížením tržeb oproti realistickému. Závěr práce je věnován finanční analýze hodnocení projektu, pomocí vybraných ekonomických metod. Výsledkem studie je realizovatelnost a smysluplnost ve dvou scénářích. Pesimistický scénář nedosahuje patřičných ekonomických výsledků. Jak již bylo zmíněno, tak pesimistický scénář pracuje s 30% rozdílem, což je vyšší rozdíl, než je u podobných projektů zvykem. I proto lze předpoklad č. 1 - *Investiční záměr je z ekonomického i praktického hlediska realizovatelný a smysluplný*, považovat za potvrzený. Jak vyplynulo z průzkumu, tak i druhý předpoklad, že je *investiční záměr atraktivní pro zákazníky* - lze považovat za potvrzený. Cíl práce je považován za splněný.

Seznam literatury

1. *A guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute.* Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute, [2017]. ISBN 9781628251845.
2. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA.* 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
4. FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky.* Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1942-6.
5. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů.* Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
6. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
7. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje.* 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
8. HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.* Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
9. HOGUE, Joseph. *Step by Step Crowdfunding: Everything You Need to Raise Money From the Crowd.* Los Angeles: Efficient Alpha, 2015. ISBN 978-0996232111.
10. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing.* Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
11. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu.* 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
12. KERZNER, Harold. *Project Management: A systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.* New York, 1998. ISBN 04 712-9271-0.
13. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
14. LANGROVÁ, Pavlína a Tomáš ŠUBRT. *Projektové řízení II: softwarová podpora.* Vyd. 2. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-213-2075-8.
15. MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2.* Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
16. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management.* Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
17. PETRÁKOVÁ, Irena. *Investování 10.* Praha: České vysoké učení technické, 1998. ISBN 80-01-01802-4.
18. POLÁCH, Jiří. *Reálné a finanční investice.* V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-436-0.
19. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon).* Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.
20. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
21. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

22. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
23. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
24. STEHLÍK, Eduard a kol. *Základy marketingu*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0587-8.
25. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
26. VYTLAČIL, Dalibor. *Managerské informační systémy 30: projektové řízení a řízení projektů : cvičení*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2002. ISBN 80-01-02518-7.
27. VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.
28. VYMĚTAL, Dominik. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. Praha: Grada, 2009. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-3046-2.
29. WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.
30. ZRALÝ, Martin a kol. *Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení*. Praha: [ČVUT, Fakulta strojní, Ústav řízení a ekonomiky podniku], 2005. ISBN 80-01-03362-7.

Elektronické publikace

1. SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti: metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2004. [cit.2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/>
2. *Statistika sportu* [online]. 2019, s. 30 [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/114421924/09001619.pdf/0114884a-7786-4955-86f9-20af562063a4?version=1.3>

Internetové zdroje

1. *Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)* [online]. 22.05.2016, [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
2. *Pronajem komerčních prostor Kolbenova* [online]. [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.estate.cz/data/realty/3e/pronajem-komercnich-prostor-kolbenova-893-39-obchodni-prostory-500m2.jpg>
3. *Sportu se pravidelně věnuje zhruba třetina Čechů* [online]. [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/sportu-se-pravidelne-venu-je-zhruba-tretina-cechu>
4. *Ricochet je rychlejší a hravější než squash. Češi patří ke světové špičce* [online]. [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/sport_ostatni-sporty/ricochet-je-rychlejsi-a-hravejsi-nez-squash-cesi-patri-ke-svetove-spicece_201612112000_vman
5. *Mapa center* [online]. [cit. 2020-11-22]. Dostupné z: <http://www.e-ricochet.cz/kluby-a-centra/mapa-center/>

6. *Czechsquash.cz* [online]. [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://www.czechsquash.cz/>
7. *Squash-holesovice.cz* [online]. [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <http://www.squash-holesovice.cz/cenik/>
8. *Mtvfitness.cz* [online]. [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <http://mtvfitness.cz/praha-9-squash/>

Zákony a vyhlášky

1. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
2. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
3. Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce
4. Zákon č. 309/2006 Sb., požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích
5. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
6. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
7. Obecně závazná vyhláška č. 5/2011 Sb. hl. m. Prahy, o místním poplatku za užívání veřejného prostranství

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základny projektového řízení	8
Obrázek 2: Životní cyklus projektu dle nákladů	11
Obrázek 3: Porterova analýza pěti sil.....	14
Obrázek 4: Benefity 360ballu	30
Obrázek 5: 360ball	31
Obrázek 6: Rozměry kurtu	32
Obrázek 7: Rozměry zdi.....	33
Obrázek 8: Umístění centra	34
Obrázek 9: Náhled budovy.....	35
Obrázek 10: Půdorys centra	35

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ansoffova matice	16
Tabulka 2: Ganttův diagram, histogram zdrojů	20
Tabulka 3: Analýza rizik	22
Tabulka 4: Rozsah projektu	28
Tabulka 5: Cíle podnikatelského záměru	29
Tabulka 6: Indikátory, výchozí stav a cíle projektu	29
Tabulka 7: Ceny permanentek	39
Tabulka 8: SWOT analýza	41
Tabulka 9: Ceník	46
Tabulka 10: Časový harmonogram projektu	51
Tabulka 11: Harmonogram činností	51
Tabulka 12: Ganttův diagram	52
Tabulka 13: Provozní rizika	52
Tabulka 14: Technická rizika	53
Tabulka 15: Právní rizika	53
Tabulka 16: Finanční rizika	54
Tabulka 17: Hodnotící škála	54
Tabulka 18: Významnost rizika	54
Tabulka 19: Významnost rizik	55
Tabulka 20: Vstupní náklady	56
Tabulka 21: Náklady na el. energie	57
Tabulka 22: Náklady na vodné a stočné	58
Tabulka 23: Marketingové náklady 2020-2025	58
Tabulka 24: Měsíční náklady na lidské zdroje	59
Tabulka 25: Ostatní náklady	59
Tabulka 26: Celkové náklady – realistický scénář	60
Tabulka 27: Celkové náklady - optimistický scénář	60
Tabulka 28: Celkové náklady - pesimistický scénář	61
Tabulka 29: Plán tržeb – realistický	61
Tabulka 30: Plán tržeb - pesimistický	62
Tabulka 31: Plán tržeb - optimistický	62
Tabulka 32: Plán nákladů na prodané zboží - realistický	63
Tabulka 33: Plán nákladů na prodané zboží - pesimistický	63
Tabulka 34: Plán nákladů na prodané zboží - optimistický	64
Tabulka 35: VZZ - realistický	64
Tabulka 36: VZZ - pesimistický	65
Tabulka 37: VZZ - optimistický	65
Tabulka 38: CF - realistický	66
Tabulka 39: CF - pesimistický	66
Tabulka 40: CF - optimistický	67
Tabulka 41: Hodnocení (NPV, IRR)	67
Tabulka 42: Payback period	68

Seznam grafů

Graf 1: Počet dní v týdnu, ve kterých se pravidelně sportující muži a ženy v roce 2014 věnovali sportu	37
Graf 2: Čas strávený sportem týdně v roce 2014 podle věkových kategorií.....	37
Graf 3: 360ball povědomí.....	42
Graf 4: Otevření 360ball centra	42
Graf 5: Měsíční výdaje na sportovní aktivity.....	43
Graf 6: Vybavení.....	44
Graf 7: Návštěvnost v průběhu dne	45
Graf 8: Vývoj tržeb dle scénářů	63

Seznam schémat

Schéma 1: Organizační struktura	50
---------------------------------------	----

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	77
---------------------------	----

Dotazník

Vážení respondenti,

rád bych se na vás obrátil s žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží k mé diplomové práci na téma studie proveditelnosti otevření 360ball centra v Praze. 360ball je raketový sport, pro 2-4 hráče, hraný na kruhovém kurtu. 360ball je kombinací Ricochetu, Squashe, Racquetballu a Paddleballu. Více naleznete v přiloženém videu:

<https://youtu.be/PG9ZRfO9cGI>

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní.

Předem děkuji,

Bc. Jan Dudycha

1. Znáte 360ball?
 - a. ano
 - b. ne
2. Uvítal/a byste otevření 360ball centra v Praze?
 - a. ano
 - b. ne
3. Navštívil/a byste takové centrum?
 - a. ano
 - b. ne
4. Byl byste ochoten cestovat za tímto sportem v rámci celé Prahy?
 - a. ano
 - b. ne
5. Je podle Vás cena 400 Kč/hod. za pronájem kurtu odpovídající nabízené službě?
 - a. ano
 - b. ne
6. Za jakou cenu byste byl/a ochoten službu zakoupit? (V případě, že jste v předchozí otázce odpověděl/a „ano“, prosím přeskočte).
..... Kč/hod.
7. Jak často navštěvujete podobná sportovní zařízení? (Ricochet, Squash apod.)
 - a. 1-2x měsíčně
 - b. 3-5x měsíčně
 - c. 6-8x měsíčně
 - d. 9-11x měsíčně
 - e. 11x a více
8. Navštěvujete podobná zařízení pravidelně v průběhu celého roku?
 - a. ano pravidelně
 - b. převážně v zimě
 - c. převážně v létě
 - d. nepravidelně
 - e. jindy
9. Kdy nejčastěji podobná zařízení navštěvujete?
 - a. 7:00–10:00
 - b. 10:00-12:00
 - c. 12:00-16:00

- d. 16:00-20:00
 - e. 20:00-22:00
10. Jak se do podobných zařízení dopravujete?
- a. autem
 - b. mhd
 - c. pěšky
 - d. jinak
11. Jaký typ vstupu nejčastěji využíváte?
- a. jednorázové vstupné
 - b. permanentka
 - c. klubové členství
 - d. Multisport
 - e. poukazy
 - f. jiné
12. Dáváte spíše přednost vlastnímu vybavení před zapůjčeným? (raketa, míček).
- a. ano
 - b. ne
13. Kolik korun měsíčně investujete do sportovních aktivit?
- a. < 300 Kč
 - b. 301 – 600 Kč
 - c. 601-900 Kč
 - d. 901-1 200 Kč
 - e. 1201-1500 Kč
 - f. > 1500 Kč
14. Byl/a byste ochoten/na podpořit projekt v Crowdfundingové* kampani? Výměnou za určitou formu náhrady (vstup zdarma, zlevněné vstupné, permanentka apod). Pokud ano, prosím uveďte částku.
- a. ano Kč
 - b. ne
15. Jste:
- a. muž
 - b. žena
16. Kolik je Vám let?
- a. 15-25 let
 - b. 26-35 let
 - c. 36-45 let
 - d. 46-55 let
 - e. 56-65 let
 - f. 66 a více
17. Jste:
- a. student
 - b. zaměstnanec
 - c. nezaměstnaný
 - d. OSVČ
 - e. důchodce

*Crowdfunding je způsob financování, při kterém větší počet jednotlivců přispívá menším obnosem k cílové částce požadované pro realizaci projektu. Při realizaci projektu je na oplátku investorovi poskytnuta určitá forma výhody.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jan Dudycha

V Praze dne: 09. 01. 2020

Podpis:

[illegible]